



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

“Gestión del talento humano y clima organizacional en las
instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de
Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE

Maestra en administración de la educación

AUTOR

Br. Isabel Ana Justo Rojas

ASESOR

Dr. Héctor Santa María Relaiza

SECCIÓN

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Página del Jurado

Dra. Flor de María Sánchez Aguirre
Presidente

Dr. Mitchell Alarcón Díaz
Secretario

Dr. Héctor Raúl Santa María Relaiza
Vocal

Dedicatoria

A Dios por ser mi protección y fortaleza en los momentos cruciales de mi vida, a mi nieto Samuel que con su inmensa dulzura alegra nuestros días, a mis hijos Cyndel y Gianfranco que son mi razón de ser y a mi esposo Walter compañero admirable y fiel apoyo en todas mis hazañas. A mi padre Gregorio que desde el cielo ora por mí y a mi querida madre Graciela fiel amiga. Para todos ellos, que son mi inspiración para ser mejor.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y la fuerza espiritual que me impulsa para realizar cada logro en mi vida.

También agradezco profundamente a la Universidad César Vallejo por permitirme lograr este grado en sus aulas. A los docentes de la facultad de Educación del Programa de Maestría con Mención en Administración en Educación por su orientación y experiencia en enseñanzas compartidas.

Así mismo al asesor Dr. Héctor Santa María Relaiza por su guía, apoyo y tolerancia en la elaboración del presente trabajo de investigación.

A las directoras y docentes de educación inicial de la red 5 de Santa Anita que tuvieron a bien apoyar este estudio en especial a mi directora Rosario Arenas Martínez por inculcarme positivismo.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Justo Rojas Isabel Ana, con DNI N°10257409, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Educación, Escuela Académico Profesional de Post grado, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

10 de junio 2017

Br. Justo Rojas Isabel Ana

Presentación

Señor Presidente

Señores miembros del jurado

Se pone a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”. Con lo cual cumplimos con lo exigido por las normas y reglamentos de la universidad y la Asamblea Nacional de Rectores para optar el grado de Magíster en maestría en administración de la educación.

La presente investigación constituye una modesta contribución al mejoramiento de la administración educativa en especial de los aspectos relacionados a la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017. Es de tipo básica, diseño no experimental transversal de nivel descriptivo correlacional con un método hipotético deductivo.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo uno, se ha considerado la introducción de la investigación. En el capítulo dos, se registra el marco metodológico. En el capítulo tres, se considera los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo cuatro se considera la discusión de los resultados. En el capítulo cinco se considera las conclusiones, en el capítulo seis las recomendaciones. En el capítulo siete se consideran las referencias bibliográficas y los anexos de la presente investigación.

La autora

PÁGINAS PRELIMINARES	Página
Página de jurados	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración jurada	v
Presentación	vi
Índice de contenido	vii
	viii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
 I. INTRODUCCIÓN	 13
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	22
1.3 Justificación	91
1.4 Problema	95
1.5 Hipótesis	98
1.6 Objetivos	99
 II. MARCO METODOLÓGICO	 102
2.1 Variables	103
2.2 Operacionalización de variables	104
2.3. Metodología	109
2.4. Tipos de estudio	110
2.5. Diseño	110
2.6. Población, muestra y muestreo	111
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	117
2.8 Método de Análisis	121
2.9. Aspectos éticos	122

III. RESULTADOS	123
3.1. Descripción de resultados	124
3.2. Contrastación de hipótesis	135
IV. DISCUSIÓN	145
V. CONCLUSIONES	149
VI. RECOMENDACIONES	152
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
ANEXOS	164
Anexo 1 Artículo científico	165
Anexo 2 Matriz de consistencia	177
Anexo 3 Consentimiento de la Institución	181
Anexo 4 Matriz de datos	184
Anexo 5 Instrumentos	193
Anexo 6 Formato de validación	200

Lista de tablas

	Página
Tabla 1: Operacionalización de la variable 1: Gestión del talento humano.	107
Tabla 2: Operacionalización de la variable 2: Clima organizacional.	108
Tabla 3: Distribución de la muestra de los docentes de educación inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.	113
Tabla 4: Distribución de la población de estudio de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.	114
Tabla 5: Muestra de los docentes de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.	116
Tabla 6: Muestro de afijación proporcional de los docentes de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.	118
Tabla 7: Interpretación del coeficiente de confiabilidad.	121
Tabla 8: Resultados del análisis de confiabilidad para la variable: Gestión del talento humano.	121
Tabla 9: Resultados del análisis de confiabilidad para la variable: Clima organizacional.	122
Tabla 10: Jurados expertos.	123
Tabla 11: Tabla de contingencia de la gestión del talento humano y clima organizacional	126
Tabla 12: Gestión del talento humano y estructura	128
Tabla 13: Gestión del talento humano y estándares	129
Tabla 14: Gestión del talento humano y responsabilidad	131
Tabla 15: Gestión del talento humano y reconocimiento	132
Tabla 16: Gestión del talento humano y apoyo	134
Tabla 17: Gestión del talento humano y compromiso	135
Tabla 18: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y clima organizacional.	137
Tabla 19: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y estructura.	139
Tabla 20: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y estándares.	140
Tabla 21: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y responsabilidad.	141
Tabla 22: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y reconocimiento.	143
Tabla 23: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y apoyo.	144
Tabla 24: Coeficiente de correlación entre gestión del talento humano y compromiso.	145

Lista de figuras

	Página
Figura 1: Esquema de gestión del talento humano y clima organizacional.	127
Figura 2: Gestión del talento humano y estructura.	128
Figura 3: Gestión del talento humano y estándares.	130
Figura 4: Gestión del talento humano y responsabilidad.	131
Figura 5: Gestión del talento humano y reconocimiento.	133
Figura 6: Gestión del talento humano y apoyo.	134
Figura 7: Gestión del talento humano y compromiso.	136

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017, el diseño es no experimental de tipo aplicada.

La investigación es de enfoque cuantitativo. La muestra de estudio fue de 90 docentes de educación inicial, para la recolección de datos en la variable gestión del talento humano se aplicó la técnica de encuesta y de instrumento un cuestionario de una escala politómica y su confiabilidad de cronbach que indica una confiabilidad moderada, y para la variable clima organizacional se aplicó la técnica de encuesta y de instrumento se aplicó un cuestionario con una escala politómica de dicho instrumento fue su confiabilidad de cronbach, lo que indica una confiabilidad moderada, la validez de los instrumentos la brindaron dos temáticos y un metodólogo quienes coinciden en determinar que es aplicable los instrumentos, para medir la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017. Para el proceso de los datos se aplicó el estadístico spss.

Los resultados obtenidos del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,852** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Palabras Clave: gestión del talento humano docente y clima organizacional, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, mantener y evaluar.

Abstract

The present research has as general objective to establish the relationship between human talent management and organizational climate in the educational institutions of the initial level of the Santa Anita UGEL network 06- Ate 2017, the design is non-experimental of an applied type.

The research is a quantitative approach. The sample of study was 90 teachers of initial education, for the data collection in the variable of human talent management the technique of survey and of instrument was applied a questionnaire of a politómica scale and its reliability of cronbach that indicates a moderate reliability, And for the organizational climate variable was applied the technique of survey and instrument was applied a questionnaire with a politomic scale of said instrument was its reliability of cronbach, indicating a moderate reliability, the validity of the instruments was provided by two thematic and one Methodologist who agree to determine the applicability of the instruments to measure the human talent management and organizational climate in the educational institutions of the initial level of the Santa Anita network UGEL 06- Ate 2017. For the data process, the Statistical spss.

The results obtained from the Spearman Rho correlation coefficient is equal to 0.852 **, so it is determined that there is a significant correlation at the 0.01 level, which indicates that 99.99% (0.99) a Two tails or bilateral of the human talent management variable on the organizational climate variable, it is also evident that the level of significance (sig = 0.000) is less than p value 0.05, therefore, the null hypothesis (Ho) And the alternative hypothesis (Ha) is accepted.

Keywords: management of human talent and organizational climate, select, hire, induce, train, maintain and evaluate

I. Introducción

Con el paso del tiempo estamos siendo testigos que los cambios de épocas ha traído consigo una serie de alteraciones que han transformado completamente las formas de ver el mundo y las conexiones entre personas. El material real, lo cuantitativo, las máquinas, que un momento determinado fue el recurso más valorado, ha sido desplazado por las personas, o sea, el talento humano. Hoy la preponderancia en las instituciones competitivas es el conocimiento producido y generado por los seres humanos. En ese sentido, las personas con las que cuenta la institución son, ahora, lo más valioso que poseen.

Un interés general en la actualidad es ofrecer un servicio de calidad, concepto que proviene del mundo empresarial, pero que se ha impregnado en la gestión educativa. Brindar una atención de calidad se ha convertido en el objetivo más ansiado de muchas instituciones educativas, sin embargo, la estructura de la educación está aún en proceso de funcionamiento. Hoy en día, es común que algunas instituciones de educación todavía prioricen la gestión en la adquisición de bienes y dejando a un lado el talento humano. No obstante, la calidad sólo es posible mediante una gestión que reconozca a las personas como su talento más valioso, logrando que obtengan competencias únicas, creando culturas organizacionales únicas difíciles de imitar.

Por clima organizacional entendemos a las percepciones que mediante la interacción observamos, factores tanto positivos como negativos de acuerdo a lo que se puede aceptar o no dentro de la institución educativa y que influyen sobre la conducta, situación que se reflejará dentro y fuera de la organización. La percepción del clima en las instituciones educativas y los factores que influyen permitirá observar en qué situación se encuentran los conflictos para aplicar estrategias de solución de manera participativa del gestor. Un clima organizacional adecuado permite alcanzar objetivos institucionales. Cuando el gestor promueve el buen trato y respeto a todos con acciones democráticas, estimula permanentemente, escucha, comunica, conoce las expectativas de los colaboradores, conoce las actividades a monitorear, da buen ejemplo y es empático son acciones que demuestran las organizaciones exitosas.

El objetivo principal de toda organización es la de ser líder en su campo de acción y saber llenar las expectativas de sus clientes, en este caso, estudiantes y padres de familia. Que esta imagen sea percibida por todos de manera firme en el tiempo.

La inadecuada gestión del talento humano en las instituciones educativas de nuestro país conlleva a un mal clima laboral, como los innumerables casos que se observa en los medios de comunicación: padres de familia buscando la vacancia del director, estudiantes inconformes reclamando sus derechos, docentes desmotivados e innumerables situaciones relacionadas a una deficiente gestión enfocada en las personas. Generando un ambiente de malas relaciones interpersonales, creciendo el divisionismo, celo profesional, desorganización y como consecuencia se reluce en un estancamiento en el servicio de calidad que brinda la institución educativa.

El personal docente cumple un papel fundamental, son ellos los que viabilizan las políticas de la organización, con su accionar hacen realidad la filosofía, misión y visión de la institución. Asimismo, representan lo más importante, el talento humano, el cual hará posible o no el cumplimiento de los objetivos más anhelados por la institución. Por lo tanto, toda gestión que desee ser exitosa y competitiva, debería priorizar el talento humano y ejecutar programas que se dirijan a desarrollar un buen clima organizacional. Solo así podremos lograr una gestión de calidad. Puesto que, para ello se necesitan trabajadores comprometidos, que se sientan valorados y con una fuerte motivación por lo que hacen.

1.1. Antecedentes

Tamayo (2005, p.146), sostiene que:

Los estudios que contienen alguna similitud con el problema a investigar constituyen un antecedente.

Estos trabajos realizados nos muestran el lugar, la población, los instrumentos, los resultados y conclusiones a las que llegaron. Por lo tanto, nos permiten visualizar un panorama más claro del estudio a tratar.

De acuerdo al autor, podemos inferir, que los antecedentes son estudios anteriores realizados a la investigación del problema que vamos a realizar, son un marco referencial para sacar conclusiones de apoyo.

Para la presente investigación se ha considerado como referencia las investigaciones afines con la gestión del talento humano y clima organizacional, porque los aportes de estudios realizados con anterioridad a las variables de este estudio darán luces para considerar similitudes o desacuerdos de acuerdo a cada realidad problemática.

Existen diversos estudios a nivel internacional, nacional con referencia a las variables de estudio de gestión del talento humano y clima organizacional como son:

1.1.1 Antecedentes internacionales

Luengo (2013) En su tesis. *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* para optar el grado de magister de la Universidad de Zula, Maracaibo, Venezuela. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del municipio Mara, estado Zula. La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por (49) sujetos, cinco directores y (44) docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos

cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula los docentes quienes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Martín (2011), plantea en su investigación "*Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico*" en la universidad de Valladolid, España, su objetivo principal de esta investigación fue analizar en qué medida un conjunto de prácticas de recursos humanos permite retener a los empleados estratégicos de la organización y su capital humano-intelectual, social y afectivo, favoreciendo, la capacidad de innovación y los resultados de la organización, en la cual la investigación fue de tipo aplicada, se fijó como muestra el tamaño mínimo de empresas de más de 30 empleados, para asegurar que exista una función suficiente de recursos humanos, como también proponen otras investigaciones del campo de la gestión de recursos humanos, se elaboró un cuestionario que recogiera las escalas de medida de las variables del modelo propuesto para la investigación. Posteriormente, se llevó a cabo el proceso de recogida de información para la obtención de datos de las empresas objeto de estudio. El análisis de modelos de ecuaciones estructurales (SEM) es la técnica que utilizó para validar las hipótesis enunciadas. El investigador concluyó, en lo referente al diseño particular del puesto de trabajo esto es, el diseño de puestos con un alto nivel de autonomía, alto nivel de reto y conocimientos requeridos, confirman como resultado una capacidad para influir positivamente en el capital social de los empleados estratégicos. En concreto se seleccionó ocho prácticas que gozan de

una elevada contrastación empírica en el ámbito de la retención y que se clasificó en dos categorías, según su naturaleza transaccional o relacional.

Almeida (2016), en su tesis llamada “análisis de la gestión del talento humano de empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el distrito metropolitano de Quito, durante el año 2014, de la escuela politécnica nacional de Ecuador, en la cual la investigación fue de tipo aplicada tuvo una meta principal, conocer la situación en que se encuentra la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el distrito metropolitano de Quito, durante el año 2014. El tipo de muestra que realizó fue el muestreo por conglomerados con la finalidad de llegar a puntos estratégicos para obtener información relevante para este estudio. Se dividió a Quito en 9 sectores dentro de los cuales se ha identificado la mayor cantidad de empresas de rotulación y señalización y los empleados que serán encuestados en cada empresa, para un total de 196 empleados. El investigador concluyó que al realizar un análisis de las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación se pudo identificar algunos de los problemas que tienen y que requieren mejorar en relación al recurso humano. Con ello se ha logrado completar el análisis de la gestión del talento humano en las empresas, lo cual lleva a la posibilidad de que los actuales problemas se pueden solucionar con la implementación de un modelo de gestión de talento humano, que este justamente direccionado a mejorar las condiciones del talento humano, además de tener pasos a seguir para seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar y mantener al personal motivado, de forma que se cumpla con el perfil establecido para el cargo en el cual se va a desempeñar.

Racines (2016), en su tesis “*análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel nacional*”. En la universidad pontificia católica del Ecuador. El objetivo general fue determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y elaborar una propuesta de mejora para las y los servidores públicos en la defensoría del pueblo a nivel nacional para lograr incrementar el desempeño laboral de los miembros y disminuir el índice de rotación de la institución. El presente estudio corresponde a una investigación de tipo correlacional y combina procesos cualitativos y cuantitativos. Los primeros

enfocados en determinar características del clima laboral en la defensoría del pueblo y su influencia en la satisfacción laboral, permitiendo identificar los factores críticos. Los segundos enfocados en obtener mediante técnicas matemáticas y La población objeto de estudio es el personal de todas las coordinaciones generales, direcciones nacionales y delegaciones provinciales de la defensoría del pueblo incluido funcionarios del nivel jerárquico superior, que conforman un total de 461 personas estadísticas, información mediante el procesamiento de datos levantados. El investigador concluyó en que el diagnóstico desarrollado en la defensoría del pueblo fue posible mediante la aplicación del cuestionario modelo compuesto de 13 dimensiones y 22 sub dimensiones. Su desarrollo tomó en consideración 88 cuestionamientos clasificados en diferentes ámbitos los cuales fueron aplicados. Los estudios de clima organizacional como de satisfacción laboral son importantes y necesario considerar su aplicación dentro de las instituciones, puesto que esto nos refleja los puntos necesarios a trabajar con el personal, con el objetivo de fortalecerlos permitiendo un desarrollo óptimo de las actividades diarias en el trabajo. Para esto se desarrolló un plan de mejoramiento del clima organizacional que permita fortalecer las dimensiones con menor nivel de satisfacción laboral a 211 servidores y servidoras seleccionados del total de personal de la institución.

Antúnez (2015) en su tesis *“el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua* en la universidad de Carabobo, Venezuela. El objetivo general fue explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, para lo cual fue necesario diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los empleados. La modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del

estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa. El autor concluyó en que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

1.1.2 Antecedentes nacionales

Rojas (2012). En su tesis *"La gestión directoral y el clima institucional en las instituciones educativas públicas de nivel inicial de la ciudad de Requena"*. Loreto-Perú. Con una población en instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Requena, consta con una muestra de (25) profesores (5) directivos y (25) padres de familia que hacen un total de 55 personas. El tipo de investigación: No experimental transversal, con un diseño de investigación: descriptivo transversal correlacional, utilizando como Instrumento la encuesta para los directivos, docentes y padres de familia. Llegaron a las siguientes conclusiones indicando que para lograr los objetivos institucionales en la gestión educativa, se requiere aplicar una serie de etapas que son varios y complejos, por lo que la institución educativa debe elegir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Las etapas de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones que están vinculadas a ella, con miras a lograr los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Gamarra y Sánchez (2014), en su tesis *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas*, de la escuela de posgrado para optar el grado de magíster

con mención en gestión de la educación, el objetivo general de investigación fue analizar las percepciones de directivos y docentes sobre el clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas. Se asumió una investigación de campo de carácter cualitativo, ya que expresa una problemática referida a una realidad y la información necesaria se obtiene directamente de ella. La técnica empleada en esta investigación fue la entrevista y el instrumento utilizado una guía de entrevista semi estructurada. Este trabajo se realizó con una muestra representativa conformada por directivos y docentes de la institución. Se concluyó en la categoría referida a la confianza entre directivos y docentes manifiesta percepciones de satisfacción. Estas percepciones en gran medida tienen que ver con las condiciones adecuadas y prácticas cotidianas de valores para interrelacionarse; entre las que se enuncian el respeto, la cordialidad el trato amable; estos sentimientos se expresan y representan normas valoradas en el grupo docente teniendo en cuenta los años que comparten labores pedagógicas en la institución.

Carhuapoma (2015), en su tesis *Modelo de gestión del talento servicios de tercerización de procesos de negocio humano* en la presente tesis fue planteada con el objetivo de proponer un modelo de gestión del talento con énfasis en la retención de personas, que permita a Indra Perú alcanzar objetivos importantes como: fortalecer las relaciones con sus colaboradores, crear vínculos que afiancen el compromiso y promover un ambiente de trabajo satisfactorio, lo cual condujo a la reducción del índice de rotación en los servicios de tercerización de procesos de negocio (TPN) que gestiona; y en consecuencia del costo relacionado; gestionando el reconocimiento al rendimiento, el compromiso y la calidad en el desempeño del trabajo en este tipo de servicios.

Anaya y Paredes (2015), en su trabajo de investigación *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano* de la universidad del Pacífico, Lima, Perú. El presente trabajo se realizó para el área de ventas corporativas de una empresa del sector de cosméticos dedicada a la venta directa multinivel del mercado peruano. El objetivo principal del trabajo fue mejorar el clima organizacional de las ventas corporativas, considerando las percepciones de sus integrantes. Ello permitió aplicar acciones sobre la base del desarrollo del talento

humano y compromiso de los colaboradores. Finalmente se realizó un esquema de priorización de acciones para generar el cronograma de implementación, una propuesta de costos y recomendaciones orientadas a la evaluación y medición de los resultados, Como consecuencia del análisis realizado de brechas de clima sobre la base de encuestas realizadas por la empresa Great Place to Work , que fueron tomadas como entrada para realizar un análisis cualitativo de mayor profundidad basado en entrevistas usando el método de insights, se reconoció la existencia de una oportunidad de mejora para el área, pues se encontró una base emocional positiva frente a la organización que genera identificación y un ambiente propicio para proponer acciones de mejora.

Cabrera (2014), en su trabajo de investigación *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la educación en la universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en administración en la universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. El método de investigación fue descriptivo, y su diseño fue correlacional, el estudio fue hipotético-deductivo y con un enfoque cuantitativo La muestra estuvo constituida por 56 docentes de administración de la educación en la universidad César Vallejo, sede Huaral. El diseño de estudio de la investigación fue de tipo no experimental, de corte transeccional o transversal y correlacional, y para el estudio, se utilizó la encuesta. El investigador concluyó que existe una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014, con un nivel de significancia de 0,05, $p = 0,000 < 0,05$ y rho de Spearman = 0,57.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Según el autor Sabino 1992, referente al marco teórico sostiene que: “En una realidad donde se observa una situación problemática se requiere sustento para reforzar las ideas que se pretende plantear” (p.34) Asimismo, el autor Ander-Egg 1990, sostiene que:

En sí el marco teórico constituye una serie de aportes de teorías diversas. Es recomendable, cuando se va investigar un problema, buscar algunas literaturas respecto a las variables del problema. Los antecedentes guían el camino, pero los aportes teóricos sustentan firmemente el estudio. En el marco teórico nos inclinamos a la teoría con las cuales nos van ayudar a resolver el problema planteado (p.78).

Podemos deducir de los autores, que cualquier problema de estudio debe tener un sustento teórico para su validez, de las teorías seleccionadas permitirán seguir el referente de las cuales podemos considerar sus propuestas y conceptos.

1.2.1 Variable “Gestión del talento humano”

La gestión del talento humano, Chiavenato sostiene que:

La administración de recursos humanos, llamada hoy gestión del talento humano, es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.(2009 p.7)

Las empresas cuentan con un área destinada a administrar los recursos humanos o administración de recursos humanos donde se desarrolla las funciones de reclutamiento, selección, inducción, remuneración y evaluación del desempeño que se han venido realizando de manera aislada y vertical. Según el enfoque de Chiavenato sostiene que las empresas de hoy en día tienen que estar a la vanguardia de los cambios vertiginosos que ocurren en la aldea global, en esta era se predomina el talento humano tan igual como la inversión del accionista de la empresa, todos participan en el crecimiento de manera negociada, participativa y de esfuerzos conjuntos.

Origen del talento humano

Administración científica. Taylor (1903), consideró que la organización y administración deben estudiarse y tratarse científicamente: en lugar del empirismo, armonía en lugar de discordia, rendimiento al máximo en vez de producción reducida. Los elementos de aplicación científica que propone son: el tiempo, la supervisión, estándares de herramientas y diseño del trabajo. Taylor desarrolló los principios de la administración: planeamiento, preparación, control, ejecución, análisis del trabajo conocido hoy en día como desempeño laboral. El taylorismo se preocupó también por el ambiente laboral; donde se consideraba aspectos como la luz, grado de iluminación, la humedad, temperatura y otros aspectos del ambiente, los cuales pudieran influir en la productividad de las personas.

Relaciones humanas.

Elton Mayo (1932) y colaboradores, pertenecientes a la escuela humanística de la administración en EE.UU. realizó el experimento de Hawthorne – de Western Electric, donde se organizó en dos grupos a los trabajadores: grupos experimentales (quienes eran sometidos a diferentes pruebas) y grupos de control (quienes no eran sometidos a ninguna prueba, y realizaban el trabajo rutinario). De acuerdo a este estudio realizado se comprueba que lo que influye en mejorar el estado de ánimo, la productividad y el desempeño de los trabajadores es un buen clima laboral basado en el buen trato y respeto de sus superiores donde ellos se sienten orgullosos de ser parte importante de la organización.

Modelo de recursos humanos

Para esta propuesta se considera que si la organización se encuentra bien estructurada tendrá como consecuencia un buen desempeño laboral. El departamento de recursos humanos promueve acciones de acuerdo a la estructura de la organización en lo referente a incentivar o motivar al personal. En este modelo se afirma que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, y solo así las personas pueden mejorar en sus actividades, llegar a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente. Entre el más conocido

se tiene la teoría de jerarquización de necesidades de la Pirámide de Necesidades de Maslow (1943).

Teoría de los factores de Herzberg (1968).

La teoría de factores considera que el desempeño de las personas se ve influida por dos tipos de factores que explican la motivación: (uno) factores motivadores (responsabilidad, promoción, logro, reconocimiento, crecimiento en la empresa) y (dos) factores de higiene (salario, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los compañeros, estilo de supervisión, políticas de la empresa).

La era del conocimiento.

Esta época se inició en 1990. Es nuestra época, cuyos cambios vertiginosos ocurren de un día para el otro, de manera impredecible, lo que hoy sabemos mañana puede ser que ya no nos sirva. El mundo ahora es una aldea global sin fronteras sin límites con el acceso a la información en cuestión de segundos. Ahora más que nunca se ha expandido globalmente la economía, se manejan pocas unidades monetarias a nivel mundial, la competencia de las organizaciones de la misma manera por lo que se requiere de talentos para innovar, mantener a una organización, por lo que se le considera ahora más valioso que el capital económico. (Chiavenato, 2009, p. 37).

Definición de Talento Humano

La gestión del talento humano es un conjunto de prácticas, técnicas y política que dan el marco de cada empresa o institución para buscar la integración y la dirección de los empleados a cargo dentro de la organización, para que ellos desempeñen sus tareas, de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos empresariales o institucionales. En este sentido Chiavenato define al talento humano como:

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún

diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud. (2009, p. 49).

No obstante el talento humano, es como el conjunto de conocimientos y saberes de las personas y equipos de trabajo en las instituciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

El talento humano es considerado hoy en día el capital intelectual de la empresa y es el eje central de productividad y rentabilidad esperada por las empresas, asimismo lo considera Chiavenato (2009), quien afirma que:

El capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles: Nuestros clientes: se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes. Nuestra organización: se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo. Nuestras personas: basado en el valor de la organización proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes. El talento es la capacidad de las personas para solucionar los problemas de una forma inteligente a través del uso de habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y aptitudes con la finalidad de generar un compromiso de progreso empresarial y obtener resultados superiores. (p.56).

Gestión de talento humano.

Los trabajadores dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas se les considera ahora asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2009,p.9).

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales. La administración busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos (Chiavenato, 2009, p. 14).

Por otro lado, la administración de recursos va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se hacía. Al respecto Chiavenato menciona: Las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización. Las organizaciones con éxito se dieron cuenta de ello y ahora tratan a sus trabajadores como asociados del negocio y proveedores de competencias, ya no como simples empleados contratados. (2009, p.10).

Objetivos de la gestión de talento humano

El objetivo primordial de la gestión del talento humano es el de reconocer a las personas y que ellas se sientan parte importante de la institución u organización. Identificando sus competencias sus destrezas sus habilidades y como estas contribuyen a los logros de la organización. En este marco Chiavenato considera que:

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. (2009, p.31)

En este sentido los objetivos deben estar relacionados a los elementos como captar, desarrollar y retener personal. Para Chiavenato, cuando una institución se

orienta hacia las personas su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. Tales objetivos son: (a) Ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y a realizar su misión; (b) proporcionar competitividad a la organización, crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de las fuerzas de trabajo; (c) proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas; (d) aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo; (e) desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; (f) administrar e impulsar el cambio que se multiplican exponencialmente cuyas soluciones imponen nuevas estrategias; (g) mantener políticas éticas y comportamiento social responsable, abierta, transparente, justa, confiable y ética.

Importancia de la gestión de talento humano

Hoy en día las instituciones o empresas se diferencian por el talento humano porque esta contribuye para generar una buena calidad de vida en el ambiente laboral, haciendo del factor humano una ventaja competitiva irremplazable dentro de la institución u organización.

Para Menéndez y Hernández sostienen que:

La administración constituye una parte imprescindible en cada organización, ya que siempre existirán recursos que deben usados de la mejor manera posible, así también el personal bien ubicado ayudará al logro de los objetivos. También considerando al capital humano como fundamentales para alcanzar propósitos comunes. (2009, p.122).

Los cambios e inestabilidad trajo el modelo orgánico y flexible de estructura organizacional en la cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo. Las preocupaciones de los ejecutivos se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos o los servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Predominando la importancia del capital humano e intelectual. Las nuevas funciones en los recursos humanos son definidas en cuatro enfoques, Chiavenato (2009, p. 41).

Funciones de la gestión del talento humano

Son las cuatro funciones principales del área, Chiavenato (2009, p. 46)

Enfoque en el futuro estratégico, considerando la planeación estratégica que consiste en el análisis de las posibles ventajas competitivas, en función de la misión, los objetivos, medio ambiente y los recursos disponibles.

Enfoque en las personas, considera la participación activa de los trabajadores como uno de los ejes principales de la organización facilitando y mejorando la calidad de la administración y del trabajo en equipo para una permanencia estable de los colaboradores.

Enfoque en las operaciones diarias, se refiere a la prestación de servicios, mejor calidad y mayor accesibilidad, lo cual produce un costo más bajo y un aumento en la satisfacción del cliente.

Enfoque en los procesos, el departamento de recursos humanos participa en la estrategia empresarial.

Según el enfoque de Chiavenato los profesionales que están a cargo de la gestión del talento humano deben demostrar competencias de ser estratégicos así como operativos de manera simultánea, para enfocarse a los logros significativos de largo y corto plazo establecidos en sus planes estratégicos respectivos.

Procesos de la gestión del talento humano

Los procesos de la gestión del talento humano se relacionan con el reclutamiento del personal idóneo y las estrategias destinadas para retenerlo en el puesto laboral, logrando un clima favorable y una eficaz retroalimentación entre el trabajador y los representantes de la empresa.

Reclutamiento y selección de personal

La finalidad del reclutamiento es encontrar el personal calificado para el puesto, con un buen desempeño, que sea capaz de trabajar eficientemente sus labores

aportando al desarrollo organizacional, por tal motivo se recurren a técnicas y procedimientos para atraer a los posibles candidatos de alta competencia.

En este sentido concuerda Alles, afirmando que:

Para elegir a un candidato y ofrecerle el empleo, tendrá que pasar por una serie de evaluaciones que han sido convocadas por diferentes medios para atraer a los más competentes. Para esto se debe tomar en cuenta las estrategias de publicación en los medios informativos con los requisitos y los ofrecimientos para el cargo disponible. (2010, p.37)

Sobre el tema Aguirre, concuerda que:

Los postulantes para el empleo se presentan de manera oportuna mediante la convocatoria planificada y organizada teniendo en cuenta los costos y los resultados en beneficio de la organización. Este proceso se realiza teniendo en cuenta las vacantes a cubrir. (2001, p.15)

Los autores concuerdan en que es un conjunto de procedimientos que permite identificar candidatos potenciales que busquemos atraer a la organización, capaces de ocupar los cargos dentro de la institución educativa como es nuestro caso. Por lo tanto este procedimiento debe ser analizado de forma eficiente en función de las plazas vacantes y los requerimientos de la institución. Cada proceso de reclutamiento debe planificarse, con la finalidad de lograr captar al personal idóneo que se necesitará para ocupar el puesto de trabajo.

Proceso de reclutamiento

Oltra & Curós, manifiestan que:

Se puede considerar cubrir las vacantes mediante las convocatorias dentro y fuera de la organización. El reclutamiento constituye una actividad en la cual se busca atraer a un importante número de candidatos que reúnan los requisitos solicitados considerando los gastos mínimos posibles. El área específica destinada para este proceso establecerá fases en las cuales los

candidatos pasarán los filtros hasta quedar con el personal idóneo que busca la organización. (2011, p. 212).

Seguidamente nos referimos a cada una de las fases antes mencionadas:

Personas que la organización requiere: En donde se define el perfil que la empresa necesita para cierto cargo.

Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle: Con lo cual el departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.

Técnicas de reclutamiento por aplicar:

El área de administración de recursos humanos programará una serie de actividades que considere adecuadas, para la organización. Sin embargo, de acuerdo a la perspectiva del autor Alles, el proceso de reclutamiento requiere de seis fases:

(Uno) Planifique y pronostique el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante; (dos) Forme una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando candidatos del interior y del exterior; (tres) Pida al solicitante que llene las formas de solicitud y tal vez, pasen por una entrevista inicial de selección; (cuatro) Use distintas técnicas de selección, como pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo; (cinco) Envíe a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor y responsable del trabajo y (seis) Haga que el o los candidatos tengan una o se presenten a una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a qué candidatos se les hará la oferta. (2009, p.6)

Es evidente que los procesos difieren de acuerdo a la ideología y la concepción teórica de cada autor, sin embargo, todos concuerdan en que el

proceso de reclutamiento permite identificar la idoneidad de un candidato para el desempeño de una función específica en la organización.

En el aspecto educativo, con respecto a los docentes el reclutamiento se realiza a nivel del portal del MINEDU con las normas establecidas que rige todo el proceso luego continúa a nivel de UGEL y finalmente a nivel de institución educativa con el mismo marco normativo.

Sistemas de reclutamiento externo

Tras no contar con candidatos internos, la empresa recurre al reclutamiento externo para cubrir las plazas vacantes. Se trata de un proceso arduo porque se deben reclutar candidatos que cumplan con el perfil del cargo, para que puedan desarrollar sus capacidades y habilidades de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Asimismo se deben establecer técnicas de reclutamiento de acuerdo al personal que se va a contratar.

A continuación se detallan los sistemas más comunes que se usan para el reclutamiento externo.

Presentación espontánea: Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia laboral y en cuanto se apertura una vacante se le puede considerar.

Recomendaciones de los empleados: El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza y conocimiento de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.

La publicidad: El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerada una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.

Agencia de empleo: Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.

Asociaciones y colegios profesionales: También las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir (Simon, Dolan, Valle, & Shuler, (2010, p.35).

Selección del personal

Jara destacó que la selección del personal

Cuando la empresa requiera de cubrir vacantes en un puesto determinado recurre a la selección de personal, mediante procesos se logrará cubrir los puestos con el personal competente que requiere la organización. Previo a esto se convoca a la mayor cantidad de postulantes con el perfil solicitado, atrayéndolos mediante el reclutamiento. (2012, p. 1).

Es una de las actividades más complejas de la gestión del talento humano porque se debe orientar y clasificar a la persona hacia sus posibilidades permitiendo contribuir a su formación y desarrollo; es decir, crear una interrelación entre hombre y trabajo. El proceso de selección debe cumplir con las políticas y objetivos institucionales, actualmente existen procesos públicos donde un equipo multidisciplinario evalúa a los candidatos para el puesto. Evitando de esta forma supuestos favoritismos y realmente alcanza el puesto el que cumpla con lo requerido en la normatividad.

En este sentido Zayas menciona que los objetivos fundamentales de selección de personal son: (a) Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos; (b) Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización; (c) Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores eficiencia, eficacia y satisfacción laboral. (2010, p.57)

Los objetivos deben orientarse a seleccionar adecuadamente al personal más idóneo para la institución educativa, los cuales van a venir a formar parte de un equipo que juntos lograrán la visión y misión de la institución.

Importancia de la selección del personal

Para los autores Alarcón y Chelech La selección del personal es un proceso en el cual aparte de buscar el personal competente que requiere la organización pasando las diferentes pruebas estipuladas, se debe considerar el factor humano, ya que detrás de cada postulante hay una historia: familia, necesidades económicas y desarrollo profesional. (2009, p.14).

La selección de personal es un filtro que debe realizarse de forma oportuna y con técnicas y herramientas para lograr incorporar un personal capaz de cumplir con las expectativas de la empresa. Si no se realiza una adecuada selección se perderá el personal competente para los cargos y esto originará gastos adicionales a la empresa. Hoy en día el MINEDU va implementando adecuados procesos para la selección adecuada de un personal idóneo.

Pasos del proceso de selección

Cada empresa utiliza diferentes estrategias para seleccionar el personal, depende de las necesidades que desea cubrir, previa planificación en concordancia con los objetivos organizacionales. Sin embargo se pueden generalizar algunos pasos:

Necesidad de cubrir una posición.

Solicitud de personal. Revisión de la descripción del puesto. Recolección de información sobre el perfil requerido. Análisis sobre eventuales candidatos internos. Decisión sobre realizar búsqueda interna o no. Definición de las fuentes de reclutamiento. Recepción de candidaturas. Primera revisión de antecedentes. Entrevistas. Evaluaciones específicas y psicológicas. Formación de candidaturas. Confección de informes sobre finalistas. Presentación de finalistas al cliente interno. Selección de finalista por el cliente interno. Negociación. Oferta por escrito. Comunicación a postulantes fuera del proceso. Proceso de admisión. Inducción. Alles (2010, p. 175).

Aplicación de personas

Las empresas deben considerar que para una eficaz gestión del talento humano se requiere de la aplicación de personas, es decir, que se deben diseñar los puestos que ocuparán los empleados en las diversas áreas para establecer procesos y procedimientos que deberán seguir; de esta forma se podrá evaluar el desempeño del empleado y establecer correctivos en caso de que sea necesario.

Diseño de puestos

El manual de puestos es un instrumento importante de la administración de los recursos humanos, que indica las funciones y actividades que deben cumplir los miembros de la institución y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o individualmente. Específicamente, el Manual de puestos, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de una organización.

Se plantea el cargo de acuerdo a la especialización, es decir, que es necesario el uso de la especialización para desempeñar las funciones, para que se pueda desempeñar un trabajo organizado y restaurado. Los puestos que va desempeñar el personal ya viene concertado de acuerdo a cada institución de manera que esta se cumpla de manera eficiente y eficaz. Desarrollándose anticipadamente en combinación con los directivos ante cualquier cambio.

Para lograr la efectividad de cada tarea esta propuesta integra el talento humano con la tecnología para lograr la eficiencia y eficacia esperada para obtener altos estándares en el desempeño usando los instrumentos pertinentes.

Compensación de personas

Las organizaciones ofrecen diversas formas de compensar a su personal, ofrecen diversos incentivos los cuales sean atractivos para un mejor desempeño laboral. Actualmente, las compensaciones forman parte de la competitividad, las instituciones ofrecen diversas compensaciones a sus colaboradores con el fin de atraerlos y retenerlos; estas compensaciones pueden ser monetarias o de otra

índoles. La compensación es una manera de retribuir el trabajo que realizan los empleados en la empresa, a través de una remuneración justa que esté acorde con las disposiciones laborales de cada país que en el caso del sistema educativo en nuestro país ahora se ha implantado la ley de la carrera pública magisterial que el aumento de sueldo es en base a la méritos.

Componentes de la compensación laboral

Los tres componentes de la remuneración total

Según Chiavenato manifiesta que:

“Mayoría de las organizaciones tienen el componente principal la remuneración total llamada remuneración básica que el trabajador recibe mensual o por hora. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total para trabajadores con un buen desempeño pagados de diversas formas. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y casi siempre se llaman remuneración indirecta, las prestaciones se otorgan por medio de distintos programas”. (2009, p. 284)

La remuneración para Hidalgo:

Son las retribuciones económicas que una persona recibe de una organización, ya sea sueldos y otros beneficios que brinda el empleador por la labor desempeñada. También están los aportes que por ley y por propia iniciativa de la organización cubre otros planes de protección al trabajador como: salud, caja de pensiones o pólizas de seguro. (2011, p. 53).

La remuneración es una compensación económica que reciben todas las personas que trabajan por las actividades que realizan.

Programas de incentivos

El programa de incentivos es una de las alternativas estratégicas más usadas para incentivar a los empleados a realizar actividades de forma eficiente y cumplir con

las metas establecidas por cada área; esto obliga al cambio de ideologías en los trabajadores y en la satisfacción de las necesidades de desarrollo profesional.

Para Parkin, el programa de incentivos:

Es una estrategia peculiar de cada organización. La cual permite maximizar los desempeños del personal de manera individual sin esperar que el supervisor este detrás de ellos, logrando los objetivo que se ha propuesto la organización. El no tener un trabajo y horario exclusivo hoy en día en una sola organización hace más atractivo la posibilidad de trabajar en empresas de este tipo. (2010, p. 209).

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una organización para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y quizás esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos, (Sherman, Bohlander, & Snell, 2010).

No obstante, sin incentivos no existe motivación por ende no se logra la eficiencia de las actividades y esto genera malestar entre los empleados produciendo una elevada rotación o dedicarse a tener otra fuente de ingresos para cubrir las propias necesidades en el caso del personal docente de las instituciones educativas.

Beneficios y servicios

Los beneficios y servicios son alternativas que ofrecen las empresas al empleado con la finalidad de recompensar su trabajo y generar un ambiente agradable en donde se sientan cómodos para realizar las actividades encomendadas por la organización. Los beneficios más usuales son: Seguro médico privado, seguro de vida, alimentación, uniformes entre otros.

Los beneficios sociales se pueden clasificar según lo exige la parte legal, la naturaleza y los objetivos Los beneficios que se pueden emplear son diversos y deben adaptarse a las posibilidades de la empresa. Son alternativas estratégicas que garantizan el interés y el compromiso de los empleados a realizar las

actividades encomendadas. El objetivo esencial ahora para una organización debe centrarse es mantener empleados satisfechos para que tengan altos niveles de productividad, cumplan con los resultados esperados y aporten al crecimiento de la empresa o institución educativa.

Desarrollo de personas

El desarrollo de personas se enfoca en los siguientes aspectos:

Entrenamiento estrategia que posibilita espacios para que el nuevo o antiguo personal adquiera habilidades que le permitan realizar su trabajo con productividad. De esta manera permite que el empleado mejore sus habilidades y capacidades. La transmisión de conocimientos permitirá que el trabajador realice sus funciones en periodos más cortos pero eficientes.

Castillo afirma que: “Para realizar un entrenamiento es necesario saber en qué nivel de desempeño se encuentra el personal. De acuerdo a este resultado se puede realizar el entrenamiento básico, intermedio o avanzado.” (2012).

Diseño: consiste en elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas. **Implementación:** es la aplicación y conducción del programa de entrenamiento. Para esta etapa es necesario contar con técnicas de entrenamiento que pueden clasificarse según el uso, el tiempo y el sitio de trabajo. **Entrenamiento:** tiene gran impacto entre los empleados puesto que se mejoran y simplifican los procesos y procedimientos, logrando la efectividad de las acciones. **Los resultados:** deben estar en función de actividades de simulación para evidenciar si es factible realizar los cambios o mantener los procesos. Sin lugar a dudas se trata de un mecanismo integral donde el empleado contribuye a un nuevo esquema de desarrollo, a partir de los conocimientos sobre sus funciones.

En el aspecto educativo se ha implementado las GIA (grupos de inter-aprendizaje) con el objetivo de promover la formación del equipo docente, intercambiar experiencias exitosas, validar procesos educativos y otras estrategias de trabajo colaborativo.

Desarrollo organizacional

De acuerdo a la perspectiva que la organización requiere para mejorar o implementar, las personas son las que van hacer realidad los proyectos, desde la formulación e implementación de las propuestas, solicitando apoyo de expertos externos o internos. Previamente se realiza un diagnóstico situacional (investigación) y un plan innovador que permita mejorar la situación observada (acción) las cuales permitirán la mejora permanente y activa en las organizaciones beneficiándose todos. (Castillo, 2012).

Mantenimiento de personas

Hoy en día no es fácil mantener a las personas talentosas por mucho tiempo, por lo dinámico que se ha convertido el mundo empresarial. El objetivo de las organizaciones es contar con un personal comprometido, responsable, proactivo, competente en constante desarrollo profesional de manera permanente. (Amat, 2012)

De acuerdo con Fred, el mantenimiento de las personas conlleva a una serie de políticas organizacionales donde prime el buen trato, infraestructura adecuada, materiales de trabajo, oportunidad de crecimiento y valoración de su trabajo. De esta manera el personal se sentirá valorado, acogido y valioso. (2010, p.17)

En este sentido las empresas se interesan cada vez más en implementar políticas para hacer que las personas puedan quedarse por muchos años de manera que permite conservar a los empleados que tienen un desempeño eficaz y eficiente, y para ello establecen un sin número de alternativas que garantizan la lealtad; sin embargo hay organizaciones que registran una alta rotación de profesionales debido a su ineficiente promoción de estrategias y acciones en beneficios del talento humano. Actualmente, buscar personal calificado para ocupar los puestos vacantes resulta muy costoso y estos gastos adicionales perjudican el entorno empresarial.

Proceso para mantener al personal

Para mantener al personal requiere de un proceso en el cual el trabajador se sienta capaz y a gusto, reconocido por su labor. El primer proceso es el de entrenar al personal para que adquiera habilidades para realizar su trabajo de manera eficiente, luego el de capacitar enseñando a los trabajadores para que se realiza el trabajo, seguidamente el desarrollar al personal identificando sus motivaciones que le impulsan a realizar su trabajo con entusiasmo, finalmente el desarrollo organizacional que el trabajador piense acorde con las metas de la organización.

En relación con los empleados comenta Fred:

En toda organización surgirán situaciones problemáticas propias de la convivencia laboral. Que no decir también que se puede suscitar a nivel personal, como por ejemplo: familia, salud, vicios, finanzas y otras preocupaciones diversas. Situaciones que cada uno afronta con diferentes perspectivas pero que influyen en el desempeño laboral. (2010, p.11)

La relación entre empleadores y empleados debe ser cordial y amable por lo tanto se debe generar ambientes participativos que contribuyan a trabajar en un mismo rumbo u objetivo, ambas partes y a afianzar los lazos laborales de compañerismo y trabajo en equipo.

Higiene, seguridad y calidad de vida.

Para Hernández (2011),

Un costo social y económico es lo que puede obtener en perjuicio una organización sino previene las enfermedades ocupacionales y los accidentes de trabajo, hoy en día las leyes se han regulado, sancionando a las empresas que no cumplan con estas disposiciones. Cada organización debe implementar un plan de seguridad y contingencia cuyo objetivo sea prevenir y reducir el peligro de todo el personal dentro de las instalaciones. Al mismo tiempo desarrollar un plan de seguridad total donde el objetivo principal sea mantener la conciencia de seguridad para ejecutarse de manera permanente y supervisada.

Higiene laboral

Según Hernández:

La higiene laboral es el considerar al hombre y su ambiente laboral el cual permite tomar acción de acuerdo a las normas que especifican los procedimientos para velar por la integridad física y mental de los trabajadores. Cada empresa posee un diagnóstico y prevención de los males ocupacionales que le permiten prevenir y tratar una adecuada higiene laboral. (2011, p.103)

(Fernández, 2009) coincide de la misma forma que es importante realizar la prevención para cuidar la salud y seguridad de los trabajadores. El trabajador debe ser acudido y protegido por su empleador en casos de accidente. Una de las estrategias más usadas hoy en día para capacitar es la inducción el cual le permitirá al trabajador realizar sus funciones con seguridad y propiedad.

Por tanto la higiene laboral está orientada a la protección física y mental de los empleados, a partir de prevención de los riesgos que pudieran dificultar la actividad profesional y repercutir en los resultados de las empresas, en este sentido resulta primordial la inducción y la creación de manuales preventivos.

Óptimas condiciones laborales

Las empresas deben mantener óptimas condiciones laborales para mantener la higiene laboral. Las condiciones ambientales son factores que se deben considerar para evitar riesgos en la salud del empleado, por lo tanto los empleadores deben ofrecer espacios con niveles de ruido bajos, temperatura y humedad adecuada para evitar enfermedades posteriores. De igual forma la iluminación debe estar diseñada de acuerdo a las funciones y áreas donde se desenvuelve el profesional. Se debe recurrir a generar ambientes laborales propicios para un óptimo desenvolvimiento de los empleados. En el caso educativo así como se debe velar por las buenas condiciones laborales de los docentes también se debe velar por la ofrecer óptimos ambientes para nuestros “clientes”, los estudiantes, ofreciéndoles ambientes adecuados, ventilados, limpios, seguros, fumigados para su permanencia.

Salud ocupacional

El Comité Conjunto de Expertos en Salud Organizacional de la Organización Internacional del Trabajo ha propuesto la siguiente definición: La salud ocupacional tiene como finalidad promover y mantener en más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones, evitar el desmejoramiento de salud causada por las condiciones del trabajo, protegerlos es sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos, ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y en suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. (p. 5)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo. (OMS, 2010) Las acciones para garantizar la salud ocupacional están orientadas a proteger el estado vital del trabajador, y por ende controla las actividades y enfermedades que pueden afectar el buen desenvolviendo en el puesto laboral.

Seguridad en el trabajo

La seguridad del trabajo es esencial en el sistema empresarial pues permite a los empleados realizar sus actividades de forma segura; en este sentido las organizaciones implementan medidas de seguridad para las áreas más riesgosas. Por su parte la Comisión de las Comunidades Europeas plantea que:

La tendencia de las empresas y las organizaciones a incluir criterios de seguridad en el trabajo en su régimen de contratación ha permitido adoptar regímenes generales de contratación basados en requisitos uniformes que deben ser respetados por los programas de formación y de gestión de la seguridad de los contratistas, los cuales permiten a terceros realizar la certificación o dar la aprobación inicial del contratista y vigilar la mejora continua del programa (2010, p.4)

Las empresas trabajan conjuntamente para ofrecer seguridad al empleado es por esto que acceden a certificaciones que garantizan que los procesos y procedimientos cumplan con las normativas nacionales e internacionales. (Fernández, 2009) afirma que: “mantener la seguridad en el trabajo se realiza mediante la prevención logrando que todo el personal se instruya y practique las medidas de seguridad implementadas en la organización, las acciones que realiza las organización tienen por objetivo la de prevenir accidentes y lograr un ambiente de trabajo seguro” (p.47)

Calidad de vida laboral

Según la Organización Mundial de la Salud la calidad de vida es:

La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno (2010, p. 3)

La calidad de vida está relacionada con la salud física, mental, psicológica y social que posee una persona, e influye en sus actitudes y valores. Los profesionales constantemente buscan mejorar la calidad de vida lo que, a la par del estudio y la preparación académica, les permite alcanzar metas superiores. La calidad de vida laboral puede ser medida a partir de la utilización de métodos objetivos o subjetivos. En la aproximación objetiva se evalúan las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación); de las organizaciones (horario, salarios) y de los trabajadores (carga física, rendimiento) a través de informaciones, casi siempre cualitativas, proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la organización. Entre los instrumentos más utilizados están los listados, los perfiles y los check LIST (Segurado, 2012)

Los procesos de medición laboral son utilizados para determinar si el empleado se siente satisfecho con el trabajo que realiza, si está cumpliendo con sus metas profesionales y cómo la empresa puede aportar a su crecimiento.

Monitoreo de personas de acuerdo a Rifking,

El monitoreo consiste en guiar a las personas de acuerdo a los límites establecidos en desarrollar una actividad. Fomentar el autocontrol y la autonomía de las personas para lograr los objetivos organizacionales en conjunto, es el actuar en una sociedad democrática y participativa. El monitoreo ayuda en esta tarea para que los objetivos sean logrados de manera pertinente y exitosa. (2012, p.75)

Una parte esencial de la gestión del talento humano es el monitoreo que permite asesorar las actividades que realiza el empleado, permitiendo de esta manera subsanar cualquier deficiencia observada. Por el contrario sin el monitoreo se perjudicaría en el logro de los objetivos de la organización. El monitoreo permite observar, asesorar y corregir deficiencias a tiempo de manera eficaz. (Fonseca, 2011).

Desempeño laboral

El desempeño laboral según Robbins, (2010) se enfoca en el principio psicológico del desempeño; la motivación interna de cada individuo mejora el desempeño y en el logro de metas trazadas, permitiendo de esta manera actuar en forma perseverante, en realizar de manera eficiente una labor y una mejora continua.

Menéndez y Hernández (2009) mencionan que cada individuo tiene un comportamiento personal en el trabajo y en su forma de desempeño, el cual es evaluado por los superiores. Este desempeño es evaluado de acuerdo a las expectativas que cumple en lograr los objetivos de la organización y se evalúan mediante indicadores de desempeño. El objetivo de la evaluación de desempeño es mejorar los resultados que requiere la organización o superar las dificultades observadas.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño consiste en valorar la eficiencia en cómo se ejecutan las actividades en un periodo de tiempo específico en donde el objetivo es el logro de objetivos (Rodríguez, 2012) En esta misma línea Chiavenato (2009) considera la evaluación del desempeño del talento humano como una valoración sistemática

de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (p. 82)

La valoración que realizan las empresas permite evaluar los conocimientos, habilidades y resultados del personal y a la vez permite identificar qué metas se alcanzaron, que debilidades se encontraron y las acciones correctivas a tener en cuenta.

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño persigue tres objetivos esenciales: (a) Verificar el nivel de logro del desempeño laboral de cada trabajador mediante la observación de competencias laborales y en el resultado de indicadores observables. (b) Permitir que el personal desempeñe sus funciones del cual él tiene conocimiento y que ello repercuta en el logro de las metas organizacionales al cual pertenece. (c) Desarrollar el crecimiento profesional mediante el apoyo de los superiores en ir perfilando en mejorar las competencias personales.

Los correctivos forman parte de la evaluación de desempeño, determina que factores son los que se van atender de manera prioritaria para subsanar mediante un plan de mejora en la organización. De esta manera se irá mejorando en ambos lados.

Evaluación tradicional

Chiavenato nos dice que la evaluación del talento humano es:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución al negocio de la organización (2009, p .245).

Peña indica que la evaluación del desempeño tradicional del talento humano “es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado” (2009, p.13)

Si bien es cierto que la mayoría de instrumentos de medición del desempeño laboral miden conocimientos en un 80% y habilidades en un 20% hoy en día mediante el enfoque por competencias, en el aspecto educativo, se mide las actitudes en un porcentaje mayor y los conocimientos en un porcentaje menor, por lo que se requiere profesionales que demuestren lo aprendido desde un enfoque centrado en los niños, que la teoría sirva como base pero el trato y la actitud son los preponderantes.

Evaluación moderna

En la actualidad surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua de desempeño. Chiavenato (2009, p. 258).

De acuerdo a Ekos (2013):

Actualmente las empresas buscan la sostenibilidad mediante la gestión humana. La visión en la actualidad del área de recursos humanos ya no es un área separada en la empresa sino que trabaja de manera coordinada con las otras áreas de la empresa, de tal manera que se busca que el capital humano conozca, transforme y mantenga los frentes de acción de la empresa. De tal manera que las actividades que realiza el empleado sean enfocadas al logro de los objetivos organizacionales como un socio estratégico más.

El sistema de información de recursos humanos

Para Freire el sistema de información de recursos humanos permite acumular en un mismo software una serie de insumos relativos al manejo del personal y a su

modo de organizarlo en función de las metas y objetivos que la empresa se haya trazado. Dicho software de manejo de personal opera en conjunto a una base de datos del personal con toda la información referida a los empleados de que dispone la empresa en todos sus niveles organizacionales (2010, p. 320).

Este mecanismo permite organizar y acumular la información o procesos para el manejo del personal, teniendo en cuenta los objetivos y las metas de la organización. Opera en conjunto a una base de datos del personal con toda la información referida a los empleados en todos los niveles organizacionales. El sistema almacena toda la información que se obtiene de los empleados, en el ambiente interno y externo de la organización, además de datos individuales que requiera la empresa. Su finalidad es la de facilitar a la gerencia datos procesados y actualizados que pueden aplicarse en las evaluaciones o diagnósticos. También permite a la empresa determinar las competencias, las debilidades y las fortalezas, así como el modo en que están organizados los empleados, y las características del mercado laboral al cual acudir en situaciones de búsqueda de nuevo personal (Camadiro, 2012).

Esta es una herramienta, que sirve como soporte en la toma de decisiones a nivel de la gestión de recursos humanos. Las fuentes varían según afirma Camadiro (2012). Para él un sistema de Información de recursos humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por: bancos de datos de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo de personal, evaluación del desempeño, administrador de salarios, registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina, estadísticas de personal, higiene y seguridad. Diferentes áreas de la administración de recursos humanos de la empresa, las principales fuentes de datos externos de las que se nutre un sistema de información de recursos humanos son: (a) Estudios y estadísticas sobre el mercado de trabajo local, nacional e internacional; (b) Estudios y estadísticas sobre el entorno empresarial. Con toda la información suministrada por las diversas fuentes de información, el sistema permite a la empresa reclutar y seleccionar al personal, además de realizar trámites administrativos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y otros aspectos.

Inspección de recursos humanos

Básicamente la inspección es un análisis de tipo funcional que realiza un estudio del pasado y el presente de los acontecimientos internos en una organización que permite determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la organización y fortalece la toma de decisiones para lograr resultados y mejorar la competitividad en relación con otras empresas.

Para Dessler la inspección:

Es la actividad que permite visualizar el cumplimiento de las políticas y prácticas que realiza todo el personal de una organización. Cuyo objetivo es poner en manifiesto las dificultades, aciertos y errores que son encontrados para mostrar en que dimensión se perjudica a la organización. Mediante la auditoria se demuestra el rol que cumple el gestor a cargo de un área descentralizada. (2013, p. 238).

La inspección de recursos humanos verifica si el personal con que cuenta la organización es el más idóneo, para ello se realiza una evaluación a cada uno de ellos. Luego se realiza un informe de cada uno de los evaluados con recomendaciones y sugerencias. Se puede elaborar si lo permite la organización programas cuyo objetivo sea de atender las debilidades encontradas. Es necesario realizar una inspección de manera frecuente ya que esto permitirá un control de parte de la organización y la manera en que se tomará acciones para el crecimiento organizacional.

La persona encargada de realizar la auditoría debe tener acceso al sistema de información de recursos humanos. Además se debe tomar en cuenta que hay dos tipos de auditorías: la estratégica y la de funcionamiento (Nevado, 2010)

Inspección estratégica: analiza si las políticas y las prácticas de los Recursos Humanos se adecuan a la estrategia de la empresa. Los factores a evaluar, por este tipo de auditoria son el entorno general, el sector, la empresa y los aspectos relacionados con la implantación de la estrategia empresarial.

Inspección de funcionamiento: a través de la cual se evalúan las áreas y las actividades de la función de Recursos Humanos, tomando en cuenta que la información necesaria la aportan los responsables de cada área (Nevado, 2010).

Para realizar esta auditoría se deben seguir las siguientes fases: Decidir qué se va a examinar. Elaborar un plan general preliminar de auditoría. Seleccionar el personal que participará. Realizar una investigación previa para recopilar información sobre la organización, función de Recursos Humanos o problema concreto. Ultimar plan de auditoría (herramientas, medidas, calendario, etc.). Recabar información. Analizar los resultados. Elaboración de informe de auditoría, indicando puntos fuertes y débiles y recomendaciones (Nevado, 2010, p.85).

Jurisdicción de recursos humanos

Para conocer cuáles son las jurisdicciones del departamento de recursos humanos se debe entender cuáles son las habilidades y las actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo. Entonces se puede decir, que las jurisdicciones de recursos humanos deben dirigirse a una gestión integral en base a varios procesos, para el correcto funcionamiento empresarial (CEA, 2012)

Las jurisdicciones, que se deben tener en cuenta en los procesos de gestión personal son: selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, política retributiva, planes de carrera y recolección.

El modelo de gestión por competencias establece un marco de referencias para los empleados que permite dirigir el desempeño, el comportamiento y las necesidades de la empresa (Mínguez, 2010). Además permite delimitar el mejor perfil personal para un puesto determinado. Supone para la organización una fuente de información que permitirá a la empresa determinar quiénes son las personas más aptas para mejorar el desempeño organizacional. Por lo que hace falta que la dirección empresarial defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y la capacitación (Mínguez, 2010).

Dimensiones del talento humano

Según Chiavenato. I (2009, pp. 105-549) encontramos:

Dimensión uno: Seleccionar

La selección busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal para el logro de las metas organizacionales.

(a) Reclutamiento de personal. El objetivo del reclutamiento es abastecer el proceso de selección con materia prima (los candidatos),

(b) Selección de personal. El objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para la organización.

Concepto de selección

La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto determinado. Busca solucionar dos problemas: La adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnostico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo y las características de los candidatos. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

La selección como un proceso de decisión

El organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Modelo de selección: hay varios candidatos para cubrir una vacante. Pueden ocurrir dos alternativas: aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso

Modelo de clasificación: hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. La empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

Bases para la selección de personas

Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante y elaborada la ficha, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso.

Entrevista de selección

La entrevista personal es la técnica más usada para iniciar la selección; es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos.

Etapas de la entrevista de selección La entrevista puede perfeccionarse si se tiene en cuenta algunos principios, La mejor manera de diseñar tales principios es hacer el seguimiento de las funciones que ocurren en el desarrollo de la misma.

Preparación:

La entrevista de selección debe ser planeada para determinar:

(a) Los objetivos específicos de la entrevista; (b) El método para alcanzar los objetivos de la entrevista; (c) La mayor cantidad posible de información del candidato entrevistado. Es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo, para que pueda comprobar la adecuación de las características personales del aspirante.

Ambiente:

Puede ser de dos tipos: (a) **Físico**: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin; (b) **Psicológico**: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. Una buena entrevista implica considerar varios aspectos entre los cuales se destacan: (a) La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin mucho ruido; (b) En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador; (c) En la sala de espera debe haber suficientes sillas, diarios y revistas; (d) El propósito de la entrevista debe ser determinado con anticipación; (e) El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato.

Desarrollo de la entrevista:

Constituye la entrevista propiamente dicha. Implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiere para tomar sus decisiones.

La entrevista totalmente estandarizada: Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas.

Las entrevistas estandarizadas en las respuestas: Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en un check list.

La entrevista dirigida: El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida.

La entrevista no dirigida: Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas.

Terminación de la entrevista

El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.

El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en adelante.

Evaluación del candidato:

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Al final deben tomarse ciertas decisiones: aceptado o rechazado. Los datos que el candidato aporta y la manera como se comporta ayudan a proyectar una imagen de él.

Pruebas de conocimiento o de capacidad

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Y son:

En razón de su forma de aplicación: Pruebas orales (para obtener respuestas orales específicas), pruebas escritas (para evaluar los conocimientos adquiridos), pruebas de realización (ejecución de un trabajo).

En razón a su envergadura: Pruebas generales (cultura general), pruebas específicas (conocimientos técnicos del puesto).

En razón de su organización: Pruebas tradicionales (exposición de conocimientos, disertación), pruebas objetivas (son planificadas y estructuradas, exámenes) pueden ser: opción múltiple, llenado de espacios en blanco, ordenar o unir con pares, escala de acuerdo/desacuerdo, escala de importancia y escala de evaluación.

Diseño de pruebas

Pasos a seguir: (a) Buscar la colaboración de expertos en técnicas de evaluación; (b) Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad; (c) Analizar las áreas que deben examinarse; (d) Discriminación de los temas que deben examinarse distribuidos por el número de ítem de la prueba; (e) Elaboración de los ítems; (f) Clasificar los ítems en función del nivel de dificultad; (g) Construir cierto número de ítems (el doble de lo necesario); (h) Dar dimensiones precisas a la prueba (la ideal es dar tiempo libre para la primera aplicación); (i) Elaborar las normas de aplicación. La impresión debe ser nítida y correcta y la disposición armónica y organizada

Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas, presentan tres características: (a) Pronóstico, sirven para prever el desempeño en el puesto; (b) Validez, califica exactamente la variable humana que se pretende medir; (c) Precisión, las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

Por lo tanto los instrumentos usados para seleccionar al personal proveen validez y precisión. Las pruebas psicológicas se enfocan en las aptitudes y previenen el comportamiento en el trabajo. Las pruebas de conocimientos miden la capacidad actual del desempeño laboral.

Resultado del proceso de selección

A pesar de su costo operacional el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, como: (a) Acoplamiento de las personas al puesto de trabajo; (b) Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a sus

funciones; (c) Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección de mejores talentos; (d) Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación; (e) Mejor rendimiento y productividad; (f) Elevado nivel de las relaciones humanas; (g) Menores inversiones y esfuerzos en entrenamiento debido a la mayor facilidad para aprender y las nuevas actividades que trae la innovación.

El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual.

Dimensión dos: Contratar

Concepto de diseño de puestos

El diseño de puestos constituye el medio que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias.

Diseñar un puesto implica: (a) Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del puesto); (b) Determinar de qué manera las tareas o atribuciones se deben desempeñar (métodos y procesos de trabajo); (c) Definir a quien deberá reportarse el ocupante del cargo (responsabilidad); (d) Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad).

Modelos de diseño de los puestos

El diseño de puestos es tan antiguo como el mismo trabajo humano. El hombre desempeña tareas bajo la dirección de otro, no se altera a pesar de los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos en la historia de la humanidad.

Modelo clásico o tradicional de diseño de los puestos

Utilizado por los ingenieros pioneros de la teoría administrativa. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son: (a) La persona como

apéndice de la máquina, la tecnología esta primero y las personas después convirtiéndose el hombre en un apéndice de la estructura organizacional; (b) Fragmentación del trabajo, cada persona sólo hace una sub tarea simple y repetitiva, debe funcionar con la regularidad de un reloj, toda actividad humana es estandarizada; (c) Acento en la eficiencia, se ajusta a las reglas y los procedimientos; (e) Permanencia, está hecho para durar por siempre, no se piensa en cambios.

Modelo humanista

El enfoque humanista sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.

Modelo de las contingencias

Es cambiante como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. Se basa en cinco dimensiones esenciales: (a) La variedad, elimina la rutina, la monotonía y se vuelve desafiante, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades para realizar el trabajo con éxito; (b) La autonomía, es el grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo; (c) El significado de las tareas, permite tener un significado de las tareas que ejecuta, mayor será la importancia que percibe en su trabajo, mayor contribución y más elevada la responsabilidad; (d) La identidad con la tarea, cuando ejecuta y termina una unidad integral del trabajo; (e) La realimentación, es la que permite la autoevaluación del desempeño, sin necesidad de un juicio de su superior.

Evaluación del desempeño.

Concepto de evaluación de desempeño: Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Incluye seis puntos fundamentales:

¿Por qué, cuál y cómo se debe evaluar el desempeño?

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: (a) Recompensas, permite argumentar aumentos de salario, es la evaluación por méritos; (b) Realimentación, percepción del desempeño, actitudes y competencias; (c) Desarrollo, puntos fuertes y débiles (por mejorar mediante entrenamiento); (d) Relaciones, mejores relaciones con todos; (e) Percepción, que tiene de sí mismo y de su entorno social; (f) Potencial de desarrollo, conocer el potencial de los colaboradores; (g) Asesoría, orientar a los colaboradores.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

El principal interesado del desempeño es el colaborador pero también la organización. El sistema ideal es el entorno del propio trabajo que realimenta sobre el desempeño de la persona.

Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:

(Uno) Cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa o castigo por el desempeño; (dos) Cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño; (tres) Cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendencioso. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación; (cuatro) Cuando la evaluación está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

Autoevaluación de desempeño: Cada persona debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe fortalecer.

El gerente: En la mayor parte de las organizaciones el gerente tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.

El individuo y el gerente: El gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, él ofrece orientación, entrenamiento, asesoría, información, equipo, metas y objetivos por alcanzar. Es un intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados.

Equipo de trabajo: en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

Evaluación de 360°: Participan todos los que tienen interacción con el evaluado. Califican su desempeño: el gerente, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores; en resumen el total de las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación.

Evaluación hacia arriba: Es específico para calificar al gerente, permite que el equipo evalúe a su gerente, que tan bien proporciona al equipo los medios y los recursos para que alcance los objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar sus resultados. El mando superior actúa de manera democrática, con sugerencias, consultas y participación.

Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales y por miembros permanentes o transitorios como es el caso del Ministerio de educación.

El órgano de recursos humanos: es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de recursos humanos asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona

información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona, provoca una marcada tendencia a la estandarización del desempeño de las personas.

Dimensión tres: Inducir

Concepto de remuneración: Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Los tres componentes de la remuneración total: La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto, la eficacia con que se maneja la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional. (a) Remuneración básica: salario mensual o salario por hora; (b) Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, entre otros; (c) Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte).

Compensaciones financieras y no financieras: Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras pueden ser directas e indirectas. La compensación financiera puede ser directa e indirecta. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a las horas trabajadas. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.

El pago de salario por hora. Los empleados por meses reciben el valor de su salario mensual.

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto

La remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización.

Salario nominal: representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

El salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real equivalente en el periodo anterior.

De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real). También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

Clases de salario:

(Uno) El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes; (dos) El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los

sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados); (c) El salario por tarea es una fusión de las dos clases: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

Composición de los salarios: Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan.

Factores internos (organizacionales): Tipología de los cargos en la organización, política de recursos humanos de la organización, la política salarial de la organización, desempeño y capacidad financiera de la organización, competitividad de la organización.

Factores externos (ambientales): Situación del mercado laboral, coyuntura económica (inflación, secesión, costo de vida, etc.), sindicato y negociaciones colectivas, legislación laboral, situación del mercado de clientes, competencia en el mercado.

Diseño del sistema de remuneración: la elaboración del plan de remuneración requiere cuidado, pues provoca fuerte impacto en las personas y en el desempeño de la organización por sus efectos y consecuencias. En la construcción de un plan de remuneración se deben definir nueve criterios:

- **Equilibrio interno versus equilibrio externo:** ¿El plan de remuneración se puede percibir como justo dentro de la organización o justo en relación con el salario de otras organizaciones para el mismo cargo? Las personas siempre están comparando su contribución a la organización con el retorno que reciben y comparando esa ecuación de insumos/resultados con la de los demás colegas dentro y fuera de la organización. La organización requiere balancear las dos formas de la equidad para mantener la coherencia en su estructura salarial.
- **Remuneración fija o remuneración variable:** la remuneración se puede pagar sobre una base fija (a través de salarios mensuales o por horas) o

variar conforme a criterios previamente definidos; por ejemplo, las metas y utilidades de la organización. La mayoría de las organizaciones.

- **Desempeño o tiempo en la empresa:** la remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño. En verdad, la cultura organizacional define el modo de elegir.

Dimensión cuatro: Capacitar

Proceso de entrenamiento

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas: (uno) Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. (Dos) Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas. (tres) Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento. (cuatro) Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante.

Diseño del programa de entrenamiento

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. Programas el entrenamiento significa definir seis componentes básicos:

(a) A quien debe entrenarse; (b) Como debe entrenarse; (c) En que debe entrenarse; (d) Quien debe entrenarlo y (e) Donde y cuando.

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente

Dimensión cinco: Mantener

Para mantener a las personas va depender del enfoque o la cultura organizacional que se percibe o muestran de manera atractiva las organizaciones con la intención de retener a sus talentos

Prestaciones

Las prestaciones son ciertas gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de facilidades y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, planes de pensión o jubilación en fin son diversos los ofrecimientos. Tienen estrecha relación con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización.

Tipos de prestaciones sociales

En razón de su obligatoriedad legal:

Se clasifican de dos:

- Las prestaciones de ley son la parte que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos y son: vacaciones, aguinaldo, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, ayuda por enfermedad, día de descanso laborado, prima vacacional, prima dominical, prima de antigüedad y permiso pagado por maternidad. Algunas las paga la organización, otras son cubiertas por dependencias gubernamentales.
- Las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales o prestaciones voluntarias como: gratificaciones, comidas subsidiadas, transporte subsidiado, vales de despensa, becas educativas, seguro de vida de grupo, préstamos a los trabajadores, membresía para clubes deportivos, ayuda para gastos funerarios, asistencia médica hospitalaria particular, complemento de jubilación o planes de seguridad social.

En razón de su naturaleza:

Se clasifican en dos:

- Prestaciones monetarias, se pagan en dinero: vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, complemento de salario en ausencia por enfermedad.
- Prestaciones extra monetarias, se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades como: atención médico-hospitalaria, comedor, atención odontológica, seguridad social y asesoría, club o agrupación gremial, transporte de ida y vuelta al trabajo, horario laboral flexible.

En razón de sus objetivos

- Las prestaciones asistenciales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control, incluyen: atención médico-hospitalaria, odontológica, préstamos, seguridad social, complemento de jubilación, complemento de salario por enfermedad, seguro de gastos médicos, seguro de vida por accidente, guardería.
- Las prestaciones recreativas son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso del tiempo libre, incluyen: club o agrupación gremial, áreas de esparcimiento, música ambiental, actividades deportivas, excursiones y festejos.
- Los planes complementarios son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades para mejorar la calidad de vida, incluyen: transporte, restaurant dentro del trabajo, estacionamiento, horario flexible, convenio con supermercados, sucursal bancaria dentro del trabajo.

Objetivos de las prestaciones

Objetivos individuales: Pretenden proveer condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas.

Objetivos económicos: Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite retener y atraer al personal.

Objetivos sociales: Las prestaciones procuran mitigar las deficiencias de los servicios que brinda el gobierno o la comunidad.

Descripción y análisis de puestos

Un puesto consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y diferencian de los demás puestos. La empresa asigna y utiliza sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Desde la visión de las personas los puestos representan los medios para desempeñar sus tareas dentro de la organización para alcanzar objetivos individuales.

Planificación, desarrollo y administración de la carrera

Existen cuatro distinciones:

- La planificación de la carrera, la compañía identifica las necesidades futuras de promociones e implanta los medios para llenarlas.
- El desarrollo de la carrera incluye su planificación y administración, los medios y recursos para preparar a las personas.
- La administración de la carrera, proceso que la administración selecciona, evalúa, otorga atribuciones para satisfacer necesidades actuales y futuras.
- La autoadministración de la carrera, cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse, reciclarse con el objetivo de mantener su empleo.

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo se convierte en la actividad principal del ejecutivo como administrador de personas.

Tipos de equipos

- **Equipos funcionales cruzados:** Son procedentes de distintas áreas se forman para lograr un objetivo específico, casi siempre son designados.
- **Los equipos de proyectos:** Son formados por especialistas para diseñar un nuevo producto o servicio, su designación se basa en su habilidad para contribuir al éxito.

- **Los equipos auto dirigidos:** Compuesta por personas muy calificadas para desempeñar tareas interdependientes, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.
- **Los equipos de fuerza de tarea:** Designados para resolver de inmediato un problema.
- **Los equipos para mejorar los procesos:** Son personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad.

Dimensión seis: Evaluar

Evaluación de los sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información de recursos humanos representa una inversión en términos de software, equipos, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para el gerente de línea, en la medida en que la suministra con más facilidad y rapidez. Existen dos medidas para evaluar el sistema de información del área de recursos humanos. La primera se relaciona con la reducción de costos resultantes de la disminución de actividades administrativa: recorte de niveles de staff, costos de correo y mensajería, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda implica el seguimiento de los efectos de la información del sistema para quienes toman decisiones.

Sistemas de información de recursos humanos

Es un sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de RH esta computarizada.

Insumos básicos para el banco de datos

Banco de datos.

Banco de datos y sistemas de información de recursos humanos

En todo momento, los gerentes de línea toman decisiones respecto a los subordinados, al tiempo que los empleados reciben información respecto a ellos, y los especialistas de recursos humanos analizan e investigan la información sobre la fuerza laboral y sus características y necesidades.

Comunicaciones internas

Todas las personas, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir responsabilidades a través de la difusión de la información. Peter Drucker afirma que cada persona debe aprender a hacer dos preguntas fundamentales. La primera: ¿Cuál es la información que necesito para mi trabajo: de quién, cuándo y cómo?; y la segunda: ¿Qué información proporciono a los demás respecto al trabajo que hacen, de qué manera y cuándo? Como norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados.

1.2.2 Variable Clima Organizacional

Mediante la interacción social dentro de las organizaciones los individuos construyen cada uno una percepción de como es el ambiente que le rodea, lo que influye en las actitudes y comportamientos que pueden ser percibidas por el entorno; depende de la calidad de las relaciones sociales que rige en la organización influyen en la satisfacción por lo tanto conlleva al desempeño docente, puede ser medido, lo que permitiría tomar acciones en bien de subsanar cualquier resultado negativo mediante un plan estratégico. En las instituciones educativas es percibido por toda la comunidad educativa, llamado también clima institucional o escolar.

Litwing y Stringer (1968) explican aspectos básicos de la conducta humana que se desarrollan dentro de las organizaciones, en los términos de motivación y clima. Los autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que

describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Origen del clima organizacional

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX algunas personas advirtieron la importancia del factor humano en el éxito de una organización, cuatro investigadores destacan como los primeros exponentes del comportamiento organizacional: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follet y Chester Barnard. Sus aportes fueron variados y distintos, pero todos creían que la gente era el activo más importante de las organizaciones y que debía ser administrada en consecuencia. Sus ideas pusieron los cimientos de prácticas gerenciales como los procedimientos de selección de empleados, los programas de motivación para empleados, los equipos de trabajo y técnicas de manejo del clima organizacional. (Robbins, 2010, p. 33).

Salgado (1996) expone que en los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral y que tal volumen de estudios se justifica, entre otras razones, por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo.

Acosta y Venegas (2010) mencionan que desde 1968, Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizacional bajo una perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer (1968) intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los

determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determina comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más subsistemas que la componen. Según Marchant la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros. Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión del desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros. (2012, p.134).

En referencia al clima institucional el ministerio de educación peruano expresa:

Un clima escolar positivo existe cuando los estudiantes perciben a su institución como un lugar acogedor, en el que ellos se sienten protegidos, acompañados y queridos. Evidentemente, un contexto de este tipo brinda oportunidades óptimas para el desarrollo de las habilidades y competencias, y genera confianza en la relevancia de lo que se aprende o en la forma en que se enseña. De este modo, se puede decir que un clima escolar positivo es favorable al logro de los aprendizajes. (p.36).

De acuerdo al Minedu el segundo objetivo del proyecto educativo nacional (PEN) propone que los estudiantes logren un aprendizaje de calidad y pertinentes, para ello lo que se espera alcanzar es contar con instituciones acogedoras e integradoras. En este aspecto el ministerio de educación refiere que para un aprendizaje óptimo se requiere en primer lugar de un entorno amable, que reciba a los niños de manera afectuosa y que el ambiente de la comunidad educativa

transmita un adecuado clima laboral. Siendo así este entorno laboral positivo brinda los espacios para que se puedan lograr competencias en los niños y niñas con mayor facilidad. (2013, p.10)

Los resultados del reporte de factores asociados al logro cognitivo del segundo estudio comparativo y explicativo, Treviño arroja que el clima escolar es la variable que más consistentemente predecía el aprendizaje Unesco (2013, p.4).

Es importante resaltar que en las instituciones educativas de cualquier parte del mundo el clima se toma como el espacio de encuentro, socialización y formación para el aprendizaje de la convivencia democrática, tanto para estudiantes, directora, docentes, auxiliares, personal administrativo, de servicio y padres de familia, las instituciones educativas constituyen espacios donde todos sus integrantes deben ser valorados, respetados, protegidos, con iguales oportunidades.

Definición de clima organizacional

Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. “El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo.

El clima organizacional, llamado como clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es de importancia para las organizaciones que buscan lograr rendimiento por medio del diseño de estrategias internas. El estudio de clima organizacional permite detectar los aspectos de impacto en el ambiente laboral. Definen al clima organizacional bajo el enfoque subjetivo y estructuralista, ya que señalan que los efectos subjetivos, percibidos del sistema organizacional, y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales son importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

El autor nos manifiesta que en toda institución educativa, especialmente en una institución inicial, donde encontramos en la gestión educativa a los que serán los iniciadores en la educación de los niños, es fundamental que el clima laboral o

clima organizacional, sea el más óptimo, ya que dependiendo de éste, implicará o influenciará en su desempeño de estos en sus funciones.

Según Alvarado (2003) nos dice que:

El clima organizacional comprende la suma de las percepciones que describe el grado de satisfacción de las personas, de su medio laboral en que se desarrolla el trabajo cotidiano. Corroborando lo mencionado se reafirma, que es una percepción que se tiene de la persona y del medio ambiente laboral y consiste en el grado favorable o desfavorable del entorno laboral para las personas que integran la organización. (p.35).

El clima organizacional no es palpable, pero sin embargo aqueja a todos sus miembros volviéndose algo real, observable percibido por toda la comunidad, cuando este no funciona, manifiesta el descontento en todos sus miembros.

Según Ramos y otros (2007, p. 176) manifiestan que: "el clima organizacional favorable, es la existencia de un clima organizacional sólido, de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo. La comunidad magisterial debe mantener éste nivel de relaciones de convivencia escolar".

Aquí el autor nos manifiesta que cuando el clima laboral es el adecuado, prevalece la sinceridad, las normas, la democracia, la participación y la camaradería en el trabajo. La agrupación magisterial debe proteger esta línea de vínculos de entendimiento escolar.

Así también Palma (2004) menciona que: "los estudios orientados a medir el clima organizacional, la existencia de algunas categorías o dimensiones en una organización se relacionan con propiedades propias de cada institución" (p.48).

El autor manifiesta que la carrera dirigida a determinar el clima organizacional, la duración de algunos grupos o proporciones en un organismo se vinculan con los rasgos adecuados de cada institución. Es necesario precisar que dichas dimensiones no son únicas, tampoco existe un clima único o ideal, este dependerá de características propias de cada entidad.

Según Rodríguez, (2005, p.53), el clima organizacional, es el concepto descriptivo que está referido a aspectos de la vida laboral, difusa, intangible, vivencial más que medible. Posee un carácter global que abarca múltiples aspectos internos de la organización que es "Vivido" por todos los actores y repercute positiva o negativamente en la institución, por ello es necesario inferir a partir de la observación de distintos componentes como:

Las relaciones interpersonales. Definido como el modo en que se tejen y destejen las relaciones entre sus actores. Un clima organizacional armonioso potencia relaciones personales sanas y estas retroalimentan dicho clima.

La participación: Es definida como el conjunto de actividades mediante los cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia de ese elemento común que conforma el ámbito de lo público. Dimensiones La existencia de algunas categorías o dimensiones del clima organizacional en una organización se relacionan con propiedades específicas de cada uno.

En este párrafo el autor manifiesta que el ambiente dentro de una organización es la definición característica que se relaciona a los aspectos de la duración laboral, confusa, imperceptible de cada organización, que requiere ser percibida de manera directa para poder entender las deficiencias o fortalezas de cada organización.

Así mismo, el autor nos refiere que el clima organizacional son las sensaciones de los capacitados sobre los procedimientos organizativos que afecten su productividad en el trabajo, es decir, con los vinculados con el desarrollo de dirección, siendo estos precisos o imprecisos, que intervengan afirmativamente o negativamente en la eficacia en el trabajo.

Brunet (1987) señala que: "El clima puede ser definido de tres formas diferentes: por la medida múltiple de los atributos organizaciones, por la medida perceptiva de los atributos individuales y por la medida perceptiva de los atributos organizacionales".

Este autor nos refiere que según sus características, el clima puede ser definido de tres maneras distintas, la primera por el volumen variado de sus características en la organización, segundo, por el volumen variado de las características personales y por último, por el sentido volumen variado de las características organizacionales.

Dessler, señala que: “No hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (2001, p.78).

En este párrafo el autor nos refiere que no hay unanimidad en cuanto a la definición de la palabra clima organizacional, los conceptos, se mueven alrededor de elementos organizacionales netamente objetivos como armazón, políticas y normas, hasta términos variados recibidos como la amabilidad y el apoyo.

Méndez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.108).

Está ampliamente comprobado que el clima organizacional, también denominado clima laboral, de una organización, en el contexto de las conductas y actitudes del personal, no solamente depende de las capacidades de los miembros, sean éstos funcionarios o servidores, sino que también depende, en un grado significativo, de la estructura de la institución, las políticas, los objetivos estratégicos, los reglamentos internos y el contexto social en el que se desenvuelve. Para entender de una manera objetiva el verdadero significado de clima organizacional, cabe aclarar los siguientes aspectos:

El clima organizacional está relacionado con las características del ambiente de trabajo. Características que son apreciadas de manera directa o indirectamente

por los miembros de la organización, que desarrollan actividades en ese ambiente. Evidentemente, ese clima tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento laboral.

Desde el enfoque personal de las autoras de esta investigación Bravo(2009,p.78), el clima organizacional tienen que ver con la capacidad de liderazgo de los jefes inmediatos, la cooperación, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la comunicación y las condiciones físicas que posee la organización que influyen de manera positiva en la actitud del personal, frente a las normativas, políticas y órdenes emanadas desde el nivel directivo, logrando ejecución de tareas con absoluta buena voluntad y satisfacción. Consecuentemente las políticas de la organización deben estar claramente definidas, de tal manera que cada trabajador, funcionario o colaborador, puede identificar plenamente cuál es su situación laboral frente a la institución y a los organismos de control del Estado en el ámbito laboral, al igual que todas las iniciativas personales o grupales, que propicien el crecimiento institucional o la restructuración de los procesos, que procure su mejoramiento y lo optimice, deben tener reconocimiento.

Importancia del clima organizacional

En la gestión o administración es necesario comprender la constitución del clima organizacional, es decir: Como actúan, sienten, piensan la comunidad educativa de manera individual y con los otros colegas de la institución educativa. Para Louffat (2012 p. 239), es necesario tener conocimientos básicos de psicología y sociología organizacional. El conocer de manera individual nos permite conocer las fortalezas, debilidades, personalidad, valores, percepciones, motivaciones, decisiones, actitudes que inducen al individuo comportarse de una u otra forma. La sociología organizacional nos permite ver el comportamiento del grupo, del conjunto de los trabajadores, con el cual podemos observar competencias de liderazgo, diferencias en las motivaciones, uso de la comunicación entre los trabajadores formal e informal, así como el surgimiento de conflictos, estrategias en las negociaciones que son producto de la convivencia laboral.

Características del clima organizacional

Las principales características según Ruiz del concepto de clima organizacional son las siguientes:

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que es medida entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización, es un concepto molecular y sintético de una organización como la personalidad lo es de un individuo. Es una configuración particular de variables situacionales. (Ruiz, 1999, p.143)

Dimensiones del clima organizacional

El clima está compuesto por varios factores. Para conocer su estructura, la relación que existe entre variables y las dimensiones que lo conforman algunos investigadores ha creado diferentes métodos y/o instrumentos como cuestionarios y escalas los cuales permiten aproximarse a su medición mediante el informe sobre las percepciones de los miembros de una organización. Los autores plantean el estudio del clima desde la perspectiva de sus dimensiones e identifican elementos comunes agrupados así:

Autonomía individual: La libertad de las personas en su desempeño laboral. Se refiere a la responsabilidad individual, la independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse.

Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: La forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas y procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas.

Orientación hacia la recompensa: Los comportamientos que las personas tiene con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar la satisfacción, así como beneficios y recompensas.

Consideración, entusiasmo y apoyo: Las personas que desempeñan cargo de dirección y se encuentra en posiciones jerárquicas superiores dan apoyo a sus subalternos en la ejecución de su labor. Además propician acciones que estimulan el entusiasmo de los empleados por el reconocimiento y efecto

Orientación hacia el desarrollo y a promoción en el trabajo: Esta dimensión hace énfasis en la importancia que tiene la conformación de grupos de trabajo, la calidad de relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para alcanzar los objetivos. (Méndez, 2006, p.38).

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho:

Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

(Brunet, 2004.p.40) Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de once dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización

Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.).

Rendimiento. (Remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo

Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común. Como se puede observar el clima organizacional es complejo y está formado por un sinnúmero de dimensiones en el que interviene múltiples variables; la aplicación de las dimensiones dependerá del tipo de organización y el grado de estudio que se desee realizar, como es el caso del presente estudio en la Red 5 del distrito de Santa Anita Ugel 06.

Teorías del Clima Organizacional

La teoría X y la teoría Y de Mc Gregor

La disciplina y la motivación se derivan de los supuestos, Mc Gregor (1968), identificó dos tipos de supuestos y la llamó a este estilo de administración “La teoría X y la teoría Y”.

En la teoría X, se considera que las personas son incompetentes e interesadas y se administra mediante la coacción y el temor. El trabajo se esquematiza y las decisiones son impuestas, la autoridad es de mando jerárquico, existe el reloj chequeador o cuaderno de registro de hora de entrada y salida. Las reglas de la organización son estrictas.

En la teoría Y, predomina el respeto por la persona y sus diferencias individuales. Las personas trabajan en un ambiente agradable y pueden ser creativas y asumen responsabilidades, cada individuo representa un recurso que se puede explotar con una adecuada administración. Existe de manera natural la democracia, libertad y autonomía. (Chiavenato 2009 p.444).

Teoría de Litwin y Stringer

Litwin y Stringer (1968) es un intento de facilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen sobre la motivación a través de una serie de dimensiones cuantificables que conforman el clima en su totalidad. Se desarrolló un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” el mismo que comprobaba la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Entre los objetivos de dicho estudio se encontraban:

Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional, estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo y determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Litwin y Stringer intentaron analizar y definir diferentes dimensiones del clima organizacional, que influyen en la conducta motivada. Estas dimensiones van a describir la situación organizacional, permitiendo diferenciarles y analizarlas. Con el objetivo de medir del clima organizacional con razonable confiabilidad y validez, los autores elaboraron un instrumento de recolección de la información que consiste en un cuestionario de 31 ítems.

Las dimensiones definidas por Litwin y Stringer (1968) son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad. (p. 37-38).

Las conclusiones generales arrojadas por esa investigación inicial en 1968, puede resumirse de la siguiente manera.

Se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. Estos climas pueden ser creados en lapso breve, y sus características son bastantes estables. Una vez creados los climas, estos pueden tener efectos significativos, y a veces dramáticos, sobre la motivación y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el trabajo. El clima organizacional puede provocar cambios de rasgos de la personalidad aparentemente estables

Teoría de Rensis Likert

Likert, (1974) citado por Brunet, (1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno con subdivisiones. De acuerdo con Brunet, el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional. A continuación se menciona la clasificación hecha por Likert:

Clima de tipo autoritario

Sistema uno: Autoritarismo explotador

En este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y los objetivos se toman en la jerarquía y se distribuye de manera descendente.

Sistema dos: Autoritarismo paternalista

Aquí la dirección tiene confianza condescendiente en los empleados. Las decisiones se toman en la cima pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Clima de tipo participativo

Sistema tres: Consultivo

La dirección se desarrolla dentro de un clima participativo de confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas en los niveles inferiores.

Sistema cuatro: Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones confluyen en toda la organización de manera que se integra a todos los niveles. Existe comunicación fluida, los empleados están motivados por la participación, logro de objetivos, métodos de trabajo y evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad entre los superiores y subordinados.

Las evidencias que encontró Rensis Likert en sus estudios, fue que el tipo de supervisión basada en la presión es más efectivo y eficiente, lo denomina supervisión “centrada en las tareas”.

A la supervisión “centrado en el empleado” Likert identifica mayores ventajas de participación a las personas y ellas se convierten en la organización misma, lo que

produce mayores logros a mediano y largo plazo para las organizaciones. (Páramo, 2004.p.22).

Teoría de Stringer

Stringer (2002), es una revisión de la anterior teoría de clima propuesta por Litwin y Stringer en 1968, la cual según el mismo Stringer resultaba tener demasiado énfasis en el rigor académico y demostraba ser poco manejable en la práctica. El nuevo modelo propuesto por Stringer rectifica la situación anterior al adaptar la investigación sobre el clima organizacional y más aún demostrar la relevancia que tiene las prácticas administrativas de las organizaciones en la realidad (Stringer, 2002).

Según el modelo de Stringer (2002) el clima determina el desempeño de una organización. "El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de motivación que mejor describe de los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir cómo lo hacen". Por otro lado Stringer (2002) señala que los líderes de las organizaciones crean y dirigen la energía motivacional que obliga a las personas a actuar. Ciertas prácticas de liderazgo afectan los sentimientos, las motivaciones y los comportamientos de las personas, por lo tanto el liderazgo crea cierta atmosfera o el clima en la organización y éste influye en el desempeño de la organización. (Valencia, 2009, p.39).

Determinantes principales del clima organizacional

Stringer señala que existen cinco determinantes principales que favorecen o perjudican el clima organizacional y son:

Prácticas de liderazgo: El determinante más importante en el clima de una organización es la conducta diaria de los líderes de la misma. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran influencia en las expectativas de sus miembros. Los gerentes frecuentemente controlan las recompensas, establecen las reglas de trabajo y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en lugar de trabajo.

Sistema formal y la estructura de la organización: El segundo determinante más importante del clima es lo que se llama el sistema formal y la estructura de la organización, los cuales son los aspectos formales de la organización, incluyendo el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.

La estrategia: La estrategia de una organización puede tener profundo impacto en su clima y puede influenciar en como los empleados se sienten acerca de sus oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.

El ambiente externo: El ambiente externo en el cual una organización compete, juega un rol importante en el clima de la organización. Factores como las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes

La historia de la organización: La historia de una organización tiene gran impacto en su clima. Las personas se forman expectativas en cuanto a recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos a partir de lo que saben que ha ocurrido antes en la organización.

Para Stringer (2002) el determinante más importante del clima son las prácticas diarias de los líderes de una organización. Es la misma realidad que se observa en el diario quehacer laboral. Es casi imposible cambiar los factores determinantes que son externos en la organización o la historia de la misma, y resulta difícil y es un proceso lento si se pretende cambiar las estrategias o el

sistema formal de la organización, pero a pesar de ello, un líder puede cambiar sus prácticas de liderazgo. (Valencia, 2009, p.40-41).

Podemos observar que para Litwing y Stringer el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos en la organización por los trabajadores que está formado por el estilo de dirección de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivaciones. Sobre el concepto de clima organizacional, se concluye que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización. El clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no es palpable, pero tiene una presencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

La administración de conflictos de Chiavenato

Según Chiavenato:

Las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos; las diferencias siempre producen alguna especie de conflicto. El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la vida de cada individuo, por lo tanto forma parte inevitable de la naturaleza humana. Chiavenato clasifica a los conflictos en tres niveles de gravedad: (a) El conflicto percibido, (b) El conflicto experimentado y (c) El conflicto manifiesto. También para solucionarlos considera las condiciones que lo provocan, como los antecedentes del conflicto, el proceso del conflicto, la administración del conflicto, efectos del conflicto y el arbitraje. (Chiavenato p. 459-471)

Medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional refleja la opinión que sobre las condicionales características de cada institución, tienen sus participantes, no se trata entonces de

identificar las condicionales laborales existentes en la empresa, sino la opinión sobre las mismas, que tengan los trabajadores. (Castillo, 2006) señala que: “Los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado una serie de métodos de diagnóstico, basados en el uso de encuestas y entrevistas, algunas instituciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional” (p. 50).

El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores. (Castillo, 2006, p. 50).

El objetivo de medir el ambiente en una organización es analizar las condiciones necesarias que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable. (Alcalá, 2011, p.78)

Para medir el clima laboral existen multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral, en cualquiera de sus dimensiones. La medición podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos. Lo habitual es adquirir adaptar o construir cuestionarios o test, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados. (Giménez, 2011, p.198).

La motivación, Robbins, señala que: “Se entiende por motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo” (2004, p. 155).

Gelabert, sostuvo que: “Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En lo laboral es el deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible” (2010, p.86).

El proceso de motivación se inicia con una necesidad insatisfecha, la cual genera el deseo de obtener una cosa, lograr una meta, conseguir un reconocimiento, etc. Que a su vez promueve estímulos en el interior del individuo. Impulsos que conciben comportamiento de búsqueda a encontrar aquello que desea, que si se logra conseguir, obtiene la satisfacción de una necesidad. (Gelabert, 2010, p.87).

Newstrom, (2011) menciona que: “A pesar de que algunas actividades humanas son espontáneas y carecen de motivación, la mayor parte de la conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa”.

Factores que influyen en la motivación laboral

El comportamiento del individuo en el subsistema de recursos humanos es muy complejo y se ve afectado por algunos elementos que afectan los factores internos y externos con los que se relaciona el individuo y que se citan a continuación: los roles y normas como patrones de conducta esperada y una función, es decir, comportarse como jefe, colega, subalterno, etc.; los sentimientos, actividades e interacciones que es las relaciones entre sentimientos y actividades; las tradiciones, usos y costumbres, prácticas que se transmiten de generación en generación en forma oral o escrita.

Estos factores pueden ser internos como externos que tienden afectar la motivación laboral. Los factores externos procedentes del entorno de trabajo que influyen tanto directa como indirectamente son la autonomía, la retribución económica, las ventajas sociales, la seguridad en el entorno laboral, el desarrollo profesional y la promoción, la estabilidad en el empleado, el prestigio profesional, la comunicación y el estilo de liderazgo. Mientras que los factores internos son aquellos que se derivan de la propia personalidad, es decir, estados de ánimo, tendencia a la creatividad, situaciones de estrés y afán al logro. (Gelabert, 2010,

p.89-94). Para lo cual se han realizado estudios acerca del comportamiento humano.

El modelo de Stringer concluye que el clima organizacional puede ser descrito en términos de **seis dimensiones**.

Dimensión uno: Estructura

Refleja la percepción que los trabajadores tienen de estar bien organizados y de tener una clara definición de sus roles y responsabilidades. Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Dimensión dos: Estándares

Es la apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo. Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Dimensión tres: Responsabilidad

Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes y de tener autonomía en sus decisiones. Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores. Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

Dimensión cuatro: Reconocimiento

Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por un excelente trabajo. ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

Dimensión cinco: Apoyo

Manifiesta el sentimiento que tiene los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo. Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Dimensión seis: Compromiso

Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.

1.3 Justificación

Hernández (2014, p.14), sostiene que:

La mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido, no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que justifique su realización. Además, en muchos casos se tienen que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se deriva de ella.

Justificación de la investigación: indica el porqué de la investigación señalando sus razones.

Podemos inferir de la definición del autor que la justificación, es la argumentación que sustenta o apoya la investigación en la búsqueda de la solución del problema. Explica el por qué y para que de dicha investigación.

Lo cual, la investigación es relevante en varios aspectos: teórico, práctico, metodológico y epistemológico.

1.3.1 Justificación teórica:

La gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas, en el Perú no son nuevos. Sin embargo investigadores y la comunidad educativa confirman que aún no se observa un impacto de cambio en las entidades educativas.

El gobierno central, demostrando su preocupación por la gestión educativa, asume particularmente desde el año 1996 una política cuyo propósito colectivo compromete y vincula a todos los miembros de los centros y programas educativos de los diferentes niveles y modalidades a través de la construcción del Proyecto de Desarrollo Institucional, ahora modificado por la RM N° 168-2002-ED, como Proyecto Educativo Institucional (PEI). Su diseño se plantea como responsabilidad del director con participación del personal docente y no docente.

El Ministerio de Educación lo define como “parte de un propósito colectivo donde el director, los profesores y los demás miembros de la comunidad educativa proponen cambios progresivos, importantes y necesarios en el centro educativo y se comprometen a realizarlos” (Ministerio de Educación 1997.p.15).

Si bien la elaboración del PEI, requiere ser expresado formalmente, lo primordial no es tener un documento escrito. Lo trascendental son los procesos democráticos y los cambios que deben vivir los protagonistas a la luz de principios pedagógicos, fines y metas a largo plazo que le den sentido al trabajo.

Las experiencias nacionales peruanas de avance hacia el desarrollo sostenible son esfuerzos innovadores de acción concertada a nivel de las ciudades, entre gobiernos locales, organizaciones sociales de base, grupos de interés, ONGs, Universidades. En los últimos años se ha buscado institucionalizar estos avances en los centros educativos y ahora llevar este proyecto a las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate.

1.3.2 Justificación metodológica:

La investigación es de tipo cuantitativo, para ello se utilizará una serie de técnicas, análisis de fuente documental, encuestas y análisis del marco comparado, éstas tienen que estar formadas por bases empíricas para que tenga validez y de esta manera establecer las variables de estudio, éstas a su vez están directamente relacionados con el marco teórico cuyo fin es sustentar los aspectos teóricos y científicos del problema.

Asimismo las variables de investigación van a ser medibles a través de instrumentos. Mientras tanto la hipótesis de investigación que se formula, se realizará en base al nivel de correlación sustantiva y estadística, llevándonos en adelante a poder confirmar o refutar dicha proposición. En cuanto a los ítems de las variables de estudio, serán elaboradas y/o seleccionadas en forma coherente permitiéndonos realizar el proceso de operacionalización sin ninguna dificultad. De esta manera se llevara a cabo la relación con la hipótesis formulada, cuyos criterios de selección tiene en cuenta el número de indicadores de las variables identificadas. El diseño de investigación a tenerse en cuenta es no experimental

transeccional (Descriptivo y correlacional) ya que nos permitirá medir el grado de relación que existe entre las variables definidas.

Para la recolección de datos se aplicará un cuestionario de encuesta, el cual nos va a permitir identificar la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Finalmente en base a los datos recogidos y el análisis respectivo se realizará el proceso estadístico y las conclusiones e informes pertinentes de nuestra investigación.

Por estas razones consideramos importante el trabajar este proyecto que es una puerta abierta a la educación, identificando la relación de la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

1.3.3 Justificación pedagógica:

El talento humano según algunos antecedentes revisados es la forma más inmediata a nuestro proyecto de investigación sobre el cual proponemos la propuesta de gestión del talento humano docente, una forma apropiada al contexto escolar en donde los directivos y comunidad educativa, fuera de sus roles normales y cotidianos deben propiciar ambientes de desarrollo humano integral.

Consideramos que la gestión del talento humano docente en una institución educativa se sustenta en un compromiso ético-moral, y es quien da las directrices o líneas de acción a quienes participan directamente, en cuyo caso es la comunidad educativa. El talento humano docente debe ser demostrado dentro y fuera del aula, este no se impone, ni es un rol ya dado, se construye dentro de la interacción, promoviendo los roles de educadores que se desea, promoviendo la participación, la solidaridad, la democracia, la calidad con justicia y con equidad, logrando el desarrollo personal y comunitario, considerando la realidad circundante para modelar cambios positivos en equipo.

Para este tipo de gestión la prioridad son las personas, siempre se debe inyectar confianza, toma de decisiones importantes y democráticas, considerar el sentido de equilibrio y capacidad de promover cambios en la gestión de la cultura organizacional educativa, asumiendo la deconstrucción como estrategia, donde el sujeto aprende a través de la autorreflexión crítica, transformadora, para su propia potenciación y del otro.

1.3.4 Justificación práctica:

Siendo la UGEL 06 núcleo que fomenta el desarrollo con las Instituciones Educativas con directivos y docentes dispuestos al cambio asumiendo como la función principal de esta gestión del talento humano, provocando de manera proactiva el aprendizaje y el cambio de actitudes y prácticas, esperando que la formación de las competencias de los directivos y docentes redunde en mejores desempeños, por lo tanto en mejora de la calidad educativa integral que se desea brindar en cada institución educativa.

Por otro lado existen docentes que asumen ese cambio como un reto y logran realizar diversas actividades con mucha responsabilidad y dedicación, logrando de esta manera un aprendizaje significativo para el alumno, el principal cliente.

Teniendo en cuenta estas razones se pretende realizar un estudio correlacional sobre “la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”.

Marco Conceptual

Gestión: Todas aquellas acciones y actividades que se realizan con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales a corto, mediano o largo plazo.

Talento humano: Las personas que laboran en una institución independientemente del cargo que ocupan, los cuales utilizan sus conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento de sus tareas y funciones, más conocidos como recursos humanos.

Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. La gestión de Talento humano es un sistema, puesto que está conformado por varios elementos que no son aislados y que necesitan ser llevados a cabo para su adecuado cumplimiento.

Integración de talento humano: Actividades y acciones que realiza una organización con el propósito de reclutar personal adecuado y la seleccionarlo para cubrir un determinado puesto de trabajo, logrando que el personal se siente parte activa e importante de la institución u organización.

Organización de talento humano: Estudio, descripción y análisis de los puestos de trabajo a fin de determinar los requisitos que deben cumplir las personas para el puesto de trabajo previa inducción.

Desarrollo del talento humano: Educación y formación que brinda la institución en beneficio de sus trabajadores como las capacitaciones de personal, que buscan mejorar las habilidades, conocimientos del talento humano, mejora continua en equipo, motivaciones permanentes y buen clima organizacional.

Competencia: Conjunto de conocimientos, Habilidades y destrezas que poseen y demuestran las personas para el cumplimiento de sus actividades dentro de la institución.

Eficiencia: Capacidad del talento humano para cumplir con sus objetivos y metas en forma adecuada y precisa, economizando los recursos que se requieren para ello. Más resultados con la utilización de menor cantidad de recursos.

Eficacia: Capacidad del Talento humano para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que han sido planteados. Calidad de trabajo que ofrece.

1.4 Formulación del problema

Bunge, sostuvo que un problema (1967, p.195)

“Es una dificultad que no puede resolverse automáticamente, sino que requiere una investigación conceptual o empírica. Es el primer eslabón de una cadena: problema- investigación- solución”.

Así mismo, Torres (1992, p.75) sostuvo que:

“Se denomina un problema de investigación a un fenómeno de investigación a un fenómeno que afecta a una determinada población cuya solución beneficia a la misma. Es el que obstaculiza el desarrollo social y atenta contra los seres vivos”. Podemos inferir que un problema es una dificultad de un contexto real que conlleva a buscar solución en forma creativa y crítica para el bienestar de la población.

En la institución educativa inicial N°218 “Las Semillitas” se ha observado una inadecuada gestión del talento humano lo que ha conllevado a un mal clima laboral con docentes desmotivados generando un ambiente de malas relaciones interpersonales, creciendo el divisionismo, celo profesional, desorganización y como consecuencia se reluce en un estancamiento en el servicio de calidad que brinda la institución educativa.

1.4.1 Planteamiento del problema

Por lo anterior mencionado, se propone resolver la siguiente situación problemática:

1.4.2 Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017?

1.4.3 Problemas específicos

Problema específico uno

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017?

Problema específico dos

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017?

Problema específico tres

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017?

Problema específico cuatro

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?

Problema específico cinco

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?

Problema específico seis

¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?

1.5 Hipótesis

Calderón, Alzamora de los Godos, Del Águila (2009, p. 13), sostuvieron:

Una hipótesis es una respuesta anticipada al problema, tal como tal debe ser contrastada. Para poder contrastar o verificar la hipótesis es necesario estar en posibilidades de medir las variables y las condiciones de contrastación deben conseguirse con los medios disponibles

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

1.5.2 Hipótesis específicas

Hipótesis específica uno

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Hipótesis específica dos

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y los estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Hipótesis específica tres

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Hipótesis específica cuatro

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Hipótesis específica cinco

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Hipótesis específica seis

Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

1.6 Objetivos de la investigación

Hernández (2014, p.37), sostuvo que:

”Objetivos de investigación, señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”.

Así mismo, el autor Álvarez, (1997, p.24) señala que:

El objetivo es la aspiración, el propósito, el resultado a alcanzar, el para qué se desarrolla la investigación, que presupone el objeto transformado, la situación propia del problema superado, como resultado del conocimiento del objeto de estudio que se investiga en el proceso de la investigación científica.

Podemos inferir que los objetivos son guías de estudio que tienen como propósito, que la investigación tenga como meta real la solución del problema tratado en la investigación.

Según Pérez (2010, p. 3) sostuvo:

Los objetivos de la investigación es donde se expone de manera clara y precisa el logro que se establece “qué pretende la investigación”, representan lo que se quiere hacer, lograr o, simplemente, analizar. Hay investigaciones que buscan, ante todo, resolver un problema en especial y otras que tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencia empírica a ésta.

De acuerdo al autor, un objetivo es lograr una solución de un problema real, en base a un fundamento claro y argumentado.

Arias (2006), un objetivo general expresa “el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema” (p. 45).

Así mismo, Fuentes (2004), sostiene que:

El objetivo de la investigación es la configuración del proceso que refleja la aspiración, el propósito de la investigación y que, por tanto, presupone el objeto transformado, la situación del problema superada. De ello se deriva que ante todo se investiga para resolver el problema, para transformar el objeto de investigación. Es una construcción del investigador, resultado de la caracterización del objeto y el problema de investigación. Constituye, al igual que las restantes configuraciones, un aspecto dinámico que se perfecciona y ajusta constantemente conforme a la propia dinámica del proceso de investigación, que responde a un desarrollo dialéctico en espiral. (p.77)

Podemos inferir de los autores que el objetivo general expresa la finalidad que se busca en la investigación, es por ello que debe ser coherente con el problema planteado así como también con el título del trabajo.

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

1.6.2 Objetivos específicos

Arias (2006, p.45), los objetivos específicos “indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste”, así mismo se infiere del autor que, los objetivos específicos derivan del objetivo general basado en la solución del problema propuesto de investigación.

Los objetivos específicos según las dimensiones del objeto de estudio son:

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y los estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Sánchez y Reyes (1996, p. 31), sostuvieron: “una variable es toda característica, propiedad o cualidad de un fenómeno que tiene a variar y que es susceptible de ser medido y evaluado”. Al respecto, Muñoz (2011, p. 142), sostuvo “las variables son los atributos, las características, las cualidades, los rasgos o las propiedades susceptibles a medición, calificación en tanto adoptan diferentes valores, magnitudes o intensidades”. Finalmente, Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 93) “la variable es la propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse”.

Definición conceptual:

Sierra (2004), citado por Valderrama (2013, p. 102) indicó:

Una definición es un enunciado que establece el significado de una expresión. Mediante ella, se elige la noción que se estime más adecuada a los fines pretendidos y se precisa el sentido único en que han de tomar las unidades y las variables todos los que intervengan en la investigación, a la vez se hace factible la posibilidad de la exacta comprensión del sentido y alcance de la investigación a otros especialistas y al público en general.

Variable: Gestión del talento humano.

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos”. (Chiavenato, 2008, p. 9)

Variable: Clima organizacional

Dessler señala que: “no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” , (2001, pág.78).

2.2 Operacionalización de las variables

Definición operacional

Calderón, Alzamora de los Godos, Del Águila (2009, p. 12), sostuvieron:

La “definición” tiene una función específica que es la de dar las notas esenciales del concepto que se está definiendo. Puede o no coincidir con esta definición de “lo que es” la definición, pero es precisamente esto, la libertad de dar elementos que hagan explícito, lo que el concepto tiene implícito.

Según Reynolds (1986, p. 52) sostuvo:

“constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado”.

Definición operacional: Gestión del talento humano

La gestión del talento humano tiene las dimensiones: seleccionar, contratar, inducir, capacitar, mantener y evaluar.

A continuación en la tabla uno se presenta la organización de la variable: Gestión del talento humano, que está conformada por seis dimensiones, nueve indicadores y un total de 28 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento, el cuestionario, el cual se está tomando como referencia el escalamiento tipo politómico, siendo la calificación de cada ítem como sigue:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Definición operacional: Clima organizacional

Clima organizacional tiene las dimensiones: Estructura, estándares, responsabilidad, reconocimiento, apoyo y compromiso

A continuación en la tabla 2 se presenta la organización de la variable: Clima organizacional, que está conformada por seis dimensiones, 9 indicadores y un total de 27 ítems, con las cuales se pretende medir dicha variable, asimismo este procedimiento facilitó la construcción del instrumento del cuestionario, el cual se está tomando como referencia el escalamiento tipo politómico, siendo la calificación de cada ítem como sigue:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Tabla 1

Operacionalización de la variable 1: Gestión del talento humano.

<i>Dimensiones</i>	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y Rango
<i>Seleccionar Contratar</i>	Documentos del análisis del puesto	1-2-3-4-5	Totalmente en desacuerdo	Nivel poco adecuado <28+23=51
	Programa de selección de personal			
	Documentos de gestión de personal	6-7-8-9-10	En desacuerdo	Nivel no adecuado <52+23=75
	Tipos y medios utilizados de reclutamiento		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	
<i>Inducir</i>	Programa de inducción personal	11-12-13-14	De acuerdo	Nivel adecuado <76+23=99
<i>Capacitar</i>	Programa de capacitación	15-16-17-18	Totalmente de acuerdo	Alta (67-90)
<i>Mantener</i>	Programa de gestión personal implementados	19-20-21-22-23		Media (43-66)
	Recursos asignados a la gestión del personal			Baja (18-42)
<i>Evaluar</i>	Programa de desarrollo profesional	24-25-26-27-28		

Tabla 2

Operacionalización de la variable 2: Clima organizacional

<i>Dimensiones</i>	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles y Rango
<i>Estructura</i>	Refleja la percepción que los trabajos tienen de estar bien organizados.	1-2-3-4-5	Totalmente en desacuerdo	Nivel poco adecuado <27+23=50
	Tiene una clara definición de sus roles y responsabilidades.			
<i>Estándares</i>	Apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.	6-7-8-9	En desacuerdo	Nivel no adecuado <51+23=74
	Grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.		Ni de acuerdo/Ni en desacuerdo	
<i>Responsabilidad</i>	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes.	10-11-12-13	De acuerdo	Nivel adecuado <75+23=98
	Tienen autonomía en sus decisiones.		Totalmente de acuerdo	Alta (67-90)

<i>Reconocimiento</i>	Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por un excelente trabajo.	14-15-16-17-18		Media (43-66)
<i>Apoyo</i>	Manifiesta el sentimiento que tienen los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.	19-20-21-22-23		Baja (18-42)
<i>Compromiso</i>	Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empleado y de su grado de compromiso con las metas de organización	24-25-26-27		

2.3 Metodología

Según Hernández, (2003 p. 48), fundamenta que:

Se utilizó el método científico dentro del tipo, se encuentra el método experimental, el que se divide en tres, de ellos se eligió el método hipotético deductivo ya que tiene la característica de ser objetivo, sistemático, factico y progresivo; es una ciencia que permite alcanzar conocimientos validos que pueden ser verificados a través de instrumentos confiables.

El método hipotético-deductivo es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

El método que se empleó en la presente investigación fue el hipotético deductivo. Este método nos permite probar las hipótesis a través de un diseño estructurado, asimismo, porque buscará la objetividad y medirá la variable del objeto de estudio. Con referencia al método hipotético deductivo, Rosales 1988 (citado en Quispe, 2011) refiere que:

Tras la aplicación de los métodos deductivos o inductivos surge el método hipotético deductivo, como instrumento más perfecto que los anteriores, que intenta recoger en síntesis las características más positivas de los mismos. En él y a través de un proceso inductivo se formula una hipótesis, de la que después se derivarán unos supuestos e implicaciones a través de cuyo contraste con la realidad se centrará de verificar la hipótesis de partida. (p. 203).

Este método hipotético deductivo permite probar la verdad o falsedad de las hipótesis, que no se pueden demostrar directamente, debido a su carácter de enunciado general.

2.4 Tipos de estudio

Finalidad: el tipo de investigación es aplicada, como indica Calderón, Alzamora de los Godos, Del Águila (2009, p. 13), “cuando la investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a procurar soluciones de problemas prácticos”.

Carácter: enfoque cuantitativo ya que se centra en una investigación social. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 4) dijeron: Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

Naturaleza: Se tendrá en cuenta tanto las fuentes primarias y secundarias. En las fuentes primarias se tomará en cuenta la técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario para medir las variables independientes y para la variable dependiente se utilizó la técnica de observación, es decir las actas de notas de los estudiantes. La fuentes secundarias, se tendrá en cuenta la visita a las bibliotecas y revisión de tesis. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 198) dijeron:

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar: ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, base de datos, etcétera.

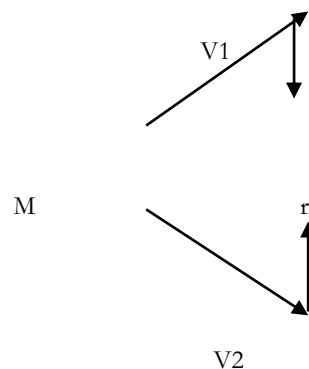
Alcance: Transversal, investigaciones que recopila datos en un solo momento único. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 151).

2.5. Diseño de investigación

En el presente estudio se trabajó con el diseño no experimental, transversal y correlacional. Se denomina no experimental porque no se han manipulado las variables independientes para ver sus efectos en la variable dependiente, tal como

lo señaló Kerlinger (2002) “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (p. 333). Es transversal, porque se recopila datos en un solo momento único. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 151) y es correlacional, porque se ha medido el nivel, grado o relación entre las variables. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 155) estos estudios “establecen relaciones entre variables sin precisar sentido de casualidad o pretender analizar relaciones causales”

Simbología



Dónde:

M → Muestra de estudio.

V1 → Gestión del talento humano.

V2 → Clima organizacional.

R → Correlación

2.6. Población, muestra y muestreo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 174), definieron la población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinados especificaciones”.

2.6.1 Población general

Según Guillén y Valderrama (2015) sostuvieron: “en el campo de la estadística, la población es conocida también como universo poblacional, que viene a ser un conjunto finito o infinito de elementos que la componen”. (p. 63)

La población general es de 12 instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate, tal como se visualizan en la tabla 3.

Tabla 3

Distribución del universo poblacional de docentes del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

I.E.I.	Turno	Distrito	N° de docentes
N°064, 153,186, 218...	Mañana y tarde	Santa Anita	117
Total			

Población de estudio

Según Guillén y Valderrama (2015). “Se llama población de estudio al subgrupo de la población, extraída de acuerdo a los criterios de selección y exclusión”. (p.64). Criterio de Inclusión: se refiere a las características que hacen una unidad que es parte de una población en estudio y cumpla con las características de género, edad, nivel socioeconómico, grado de instrucción, etcétera. Criterio de exclusión: Característica que no corresponden a la población de estudio.

La población de estudio estuvo compuesta por los docentes de educación inicial de las Instituciones Educativas de la Red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06 –Ate 2017, tal como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Distribución de la población de estudio de los docentes de educación inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

I.E	Turno	Nivel	Docentes		Sub total
			TM	TT	
N° 064	M y T	Inicial -c	10	08	
N° 153	M y T	Inicial- c	10	10	
N° 186	M y T	Inicial	10	10	
N° 218	M y T	Inicial	08	08	
N° PP	M y T	Inicial	05	05	
N° SS	M Y T	Inicial	05	04	
N° HS	M	Inicial y p	05		
N° JV	M	Inicial y p	05		
N°DAC	M	Inicial,p,s	04		
N°JAE	M	Inicial,p,s	03		
N°1253	M	Inicial y p	04		
N°1288	M	Inicial y p	03		
	M				
Total			72	45	117*

2.6.2 Muestra.

Cantidad obtenida de acuerdo a los criterios de selección

Según Guillén y Valderrama (2015). “También conocida como muestra representativa y lo constituye el subconjunto de la población de estudio teniendo en cuenta las mismas características de dicha población” (p. 65). Es representativa cuando sus componentes han sido escogidos sin tendencia y con la misma probabilidad” Calderón, Alzamora de los Godos, Del Águila (2009, p. 16).

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicará la fórmula de proporción poblacional de población conocida. Cuyo resultado fue 94 y se ha obtenido con el siguiente procedimiento:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Valores de Z

Nivel de confianza	99,73%	99%	98%	96%	95,45%	95%	90%
Valores de Z	3,00	2,58	2,33	2,05	2,00	1,96	1,645

Notas:

Cuando es especifica el nivel de confianza, se puede tomar el 95%, al cual se le considera un valor estándar de 1,96.

Cuando se desconoce el valor de “p” se considera $p = 0,05$ como valor estándar.

Cuando se desconoce el error, se considera un 5% (0,05)

Donde:

n: es el nivel de la muestra= 90

Z: es el nivel de confianza: 1,96

p: es la variabilidad positiva: 50%

1 – p: es la variabilidad negativa: 50%

N: es el tamaño de la población de estudio = 117

e: es la precisión o error: 5%

Población: Está constituida por docentes de educación inicial de la Red 5 del distrito de Santa Anita, se ha constituido en aplicar el cuestionario a la muestra de 90 docentes del nivel inicial.

Muestra: El tamaño de muestra se calculó con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p(1 - p)N}{e^2(N - 1) + Z^2 p(1 - p)}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: 117

Z: 1,96; nivel de confianza= 95%

p: 50%(50/100=0,5)

q: 1-p (1-0,5=0,5)

E: 5% = 0,05

Reemplazando:

Tabla 5

Muestra en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)(117)}{(0,05)^2(117 - 1) + (1,96)^2(0,5)(1 - 0,5)} =$$

$$n = 89.86$$

$$n = 90$$

La muestra está conformada por 90 docentes del nivel inicial de la Red 5 del distrito de Santa Anita, quienes fueron seleccionados aleatoriamente a través del muestreo aleatorio simple.

2.6.3 El muestreo

Tamayo (2005, p. 147) sostuvo:

El muestreo es la selección de la sub población del tamaño muestral, a partir de los cuales se obtendrán datos que servirán para comprobar la verdad o falsedad de la hipótesis y extraer inferencias acerca de la población de estudio.

Se trabajará con el muestreo probabilístico y específicamente el muestreo aleatorio estratificado debido a que todos los sujetos tendrán la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra y para ellos, se ha desarrollado la siguiente formula: $f = \frac{N_h}{N}$

Donde:

f =Factor de distribución

N_h = subpoblación o grupo

N = Población total

n = muestra

$f = \frac{N_h}{N}$ $N = 0,76$

N

Explicando

Se obtiene el valor porcentual de cada estrato, dividiendo el número de docentes entre la población total. Por ejemplo, tenemos $90/117 = 0.76$ y se ha obtenido la “fracción de afijación”.

Esta fracción de afijación, se multiplica por el total de la muestra. Ejemplo, $0.76 \times 90 = 68.4 \approx 68$ y allí tenemos la primera cuota para encontrar a los docentes encuestados de la Red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate.

Tabla 6

Muestreo de afijación proporcional entre docentes

I.E	Turno	Nivel	Aula	Fracción de afijación	n*	Sub total
N° 064	M y T	Inicial		68x0,76		18
153	M y T	Inicial		68x0,76		20
186	M y T	Inicial		68x0,76		20
218	M y T	Inicial		68x0,76		16
MP	M y T	Inicial		68x0.76		10
SS	M y T	Inicial		68x0.76		09
HS	M	I y P		68x0.76		05
DAC	M	I y P		68x0.76		05
JAC	M	I y P		68x0.76		04
1253	M	I y P		68x0.76		03
1288	M	I y P		68x0.76		04
Total						*90

Nota: * Tamaño de la muestra

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnicas de recolección de datos

Según Guillén y Valderrama (2015), indican:

Existen los datos primarios y secundarios. Los datos primarios, son los que el investigador obtiene directamente de la realidad, recolectándolos con sus propios instrumentos. Los datos secundarios, son documentos escritos que proceden también de un contacto con la práctica pero que ya han sido elegidos y procesados por otros investigadores. (p.96).

Fuentes primarias: El uso de dos lista de cotejo para las variables: Competencias comunicativas y Logros de aprendizaje, respectivamente.

Fuentes secundarias: Se empleará tesis que tenían relación con el objeto de estudio.

Las revistas físicas y virtuales que se utilizarán con el propósito de encontrar los temas para incrementar el marco teórico.

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 200) definieron: Instrumento de medición como “recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”.

Ficha técnica del instrumento de medición para la variable 1: Se empleó una encuesta de escala politómica con preguntas abiertas con alternativas de respuestas para cada pregunta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo con la finalidad de medir la gestión del talento humano en las instituciones educativas del nivel inicial. Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta la concordancia con los indicadores y esta a su vez con las dimensiones de la variable: Gestión del talento humano.

Ficha técnica del instrumento de medición para la variable 2: Se empleó una encuesta de escala politómica con preguntas abiertas con alternativas de respuestas para cada pregunta: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo con la finalidad de medir el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial. Para la elaboración de las preguntas se tuvo en cuenta la concordancia con los indicadores y esta a su vez con las dimensiones de la variable: Clima organizacional.

Validación y confiabilidad del instrumento.

Una vez elaborado los instrumentos para cada variable de estudio, estos deben haber pasado por varios filtros de medición como son la confiabilidad y la validez.

Confiabilidad

Es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. El criterio de confiabilidad del instrumento que se determina en la presente investigación, es el coeficiente de Alfa Cronbach para ambas variables de estudio, desarrollado por J. L. Cronbach, requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre uno y cero. Hernández et al (2006, p. 200), es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

Para establecer la confiabilidad de los cuestionarios, se aplicó la prueba estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach, a una muestra piloto de 20 docentes. Luego se procesaron los datos, haciendo uso del Programa Estadístico SPSS versión 21.0.

Según Hernández, et al (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

Tabla 7

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Moderada
0,41 a 0,60	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Como podemos observar, la tabla 6 nos permite analizar los resultados de la prueba Alfa de Cronbach para cada una de las variables en estudio y sus correspondientes dimensiones.

Tabla 8

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable: Gestión del talento humano

Dimensión/variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Gestión del talento humano	,770	28

Como se puede observar en la tabla 7 el análisis de confiabilidad del instrumento de gestión del talento humano aplicado arrojó un coeficiente de 0,770; por lo tanto se puede decir que el instrumento tuvo una alta confiabilidad. El valor de Alfa de Cronbach permitió demostrar que el instrumento elaborado con 28 ítems, que medía las variables gestión del talento humano tenía **moderada confiabilidad**; es por ello que no se procedió a realizar la reformulación de ítems.

Tabla 9

Resultado de análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable: Clima Organizacional.

Dimensión / variable	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Clima organizacional	,804	27

Como se observa en la tabla 8, el análisis de confiabilidad de del instrumento de clima organizacional aplicado arrojó un coeficiente de 0,804; por lo tanto se puede decir que el instrumento tuvo una alta confiabilidad. El valor de Alfa de Cronbach permitió demostrar que el instrumento elaborado con 27 ítems, que medía las variables clima organizacional, **tenía alta confiabilidad**; es por ello que no se procedió a realizar la reformulación de ítems.

Validez

Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 201) definieron: "Validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir". En esta investigación se tendrá en cuenta la validez de contenido, validez de criterio y validez de experto.

Validez de contenido: "se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide". (p. 201)

Validez de criterio: "se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir". (p. 202)

Validez de experto: "Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema". (p. 204)

Para el análisis de la validez de contenido, se obtuvo el certificado de validez de contenido del instrumento que mide las variables competencias comunicativas y logros de aprendizaje.

En el presente estudio se ha realizado el proceso de validación de contenido, en donde se han tenido en cuenta tres aspectos: relevancia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos.

Tabla 10

Jurados expertos

Experto	Experto	Aplicabilidad
Mg. Javier Neyra Villanueva	Metodólogo	Aplicable
Mg. Erasmo Zevallos Rojas	Metodóloga	Aplicable
Mg. Moises Mauri Cárdenas	Temático	Aplicable

Procedimientos de recolección de datos

Según Guillén y Valderrama (2015), indican:” la recolección de datos es un proceso meticuloso y difícil, pues requiere un instrumento de medición que sirva para obtener la información necesaria para estudiar un aspecto o el conjunto de aspectos de un problema”. (p. 84).

Para esta investigación se tuvo en cuenta como primer paso la elaboración de los instrumentos para recolectar los datos, luego se procedió a coordinar con la directora y docentes de la Red 5 de Santa Anita, para la autorización y aplicación de los instrumentos de medición de los docentes. La encuesta se administró, según el horario establecido de los docentes. Los datos obtenidos en una base de datos, para luego ser procesados en los programas de Excel y SPSS versión 22.

2.8. Métodos de análisis de datos

Se elaboró la base de datos para las variables de estudio, en dicha base se guardó los valores obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos utilizados para dicha medición. Luego estos datos se utilizó en el análisis descriptivo e inferencial mediante el programa de Excel y SPSS versión 22.

Se utilizó tablas de frecuencia para la presentación de los resultados.

Para la prueba de hipótesis se utilizó el estadístico Spearman o R. Pearson, dependiendo si el análisis es paramétrico o no paramétrico respectivamente.

2.9. Aspectos éticos

Para la pasar los instrumentos de recolección de datos se contó con el consentimiento informado de las Directoras de las instituciones educativas del nivel inicial. Además, no se mencionarán los nombres de los docentes encuestados de este estudio.

Los resultados obtenidos en esta tesis serán entregados de manera oportuna para que la institución educativa tome medidas necesarias para el mejoramiento de la institución.

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos de la variable 1

En este capítulo se presenta los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio: Determinar la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial en la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

A continuación se presentan los resultados:

Tabla 11

Gestión del talento humano y clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Clima organizacional						
			Clima organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	1	3	2	6
		% del total	1,1%	3,3%	2,2%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	8	21	15	44
		% del total	8,9%	23,3%	16,7%	48,9%
	Adecuado	Recuento	4	13	23	40
		% del total	4,4%	14,4%	25,6%	44,4%
	Total	Recuento	13	37	40	90
		% del total	14,4%	41,1%	44,4%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

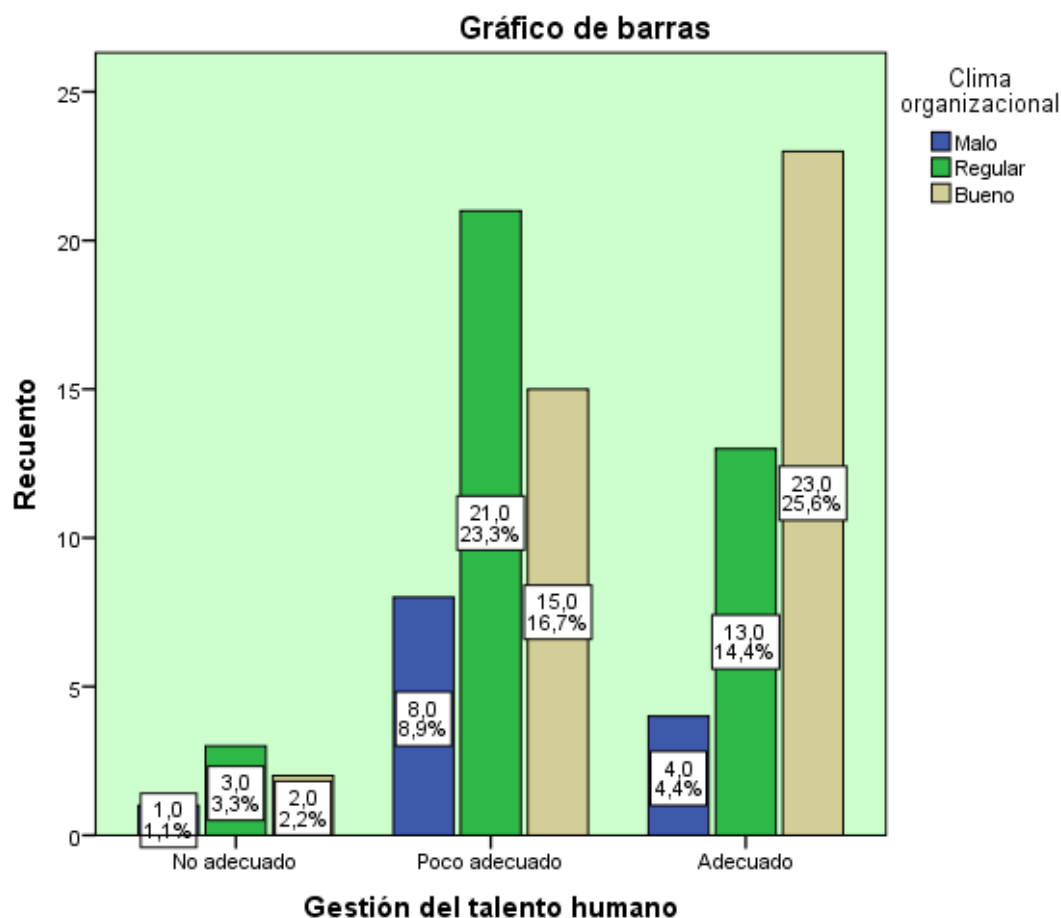


Figura 1. Gestión del talento humano y clima organizacional.

Sobre la gestión del talento humano, en la tabla 10 y figura 1 observamos que existe un grupo mayoritario de 44 docentes (48,9%) quienes manifiestan que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel poco adecuado. Así mismo, 40 docentes (44,4%) señala que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel adecuado, y solo 6 docentes (6,7%) sostienen un nivel no adecuado con respecto a la gestión del talento humano en su institución educativa.

Sobre el clima organizacional, en la tabla 10 y en la figura 1 observamos que existe un grupo representativo de 40 docentes (44,4 %) quienes manifiestan que el clima organizacional se encuentra en un nivel bueno. Por otro lado 37 docentes (41,1%) señalan que el clima organizacional se encuentra en un nivel regular y solo 13 docentes (14,4 %) sostienen un nivel malo con respecto al clima organizacional en su institución educativa.

Tabla 12

Gestión del talento humano y estructura del clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Estructura						
			Estructura			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	1	3	2	6
		% del total	1,1%	3,3%	2,2%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	7	24	13	44
		% del total	7,8%	26,7%	14,4%	48,9%
	Adecuado	Recuento	8	9	23	40
		% del total	8,9%	10,0%	25,6%	44,4%
	Total	Recuento	16	36	38	90
		% del total	17,8%	40,0%	42,2%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

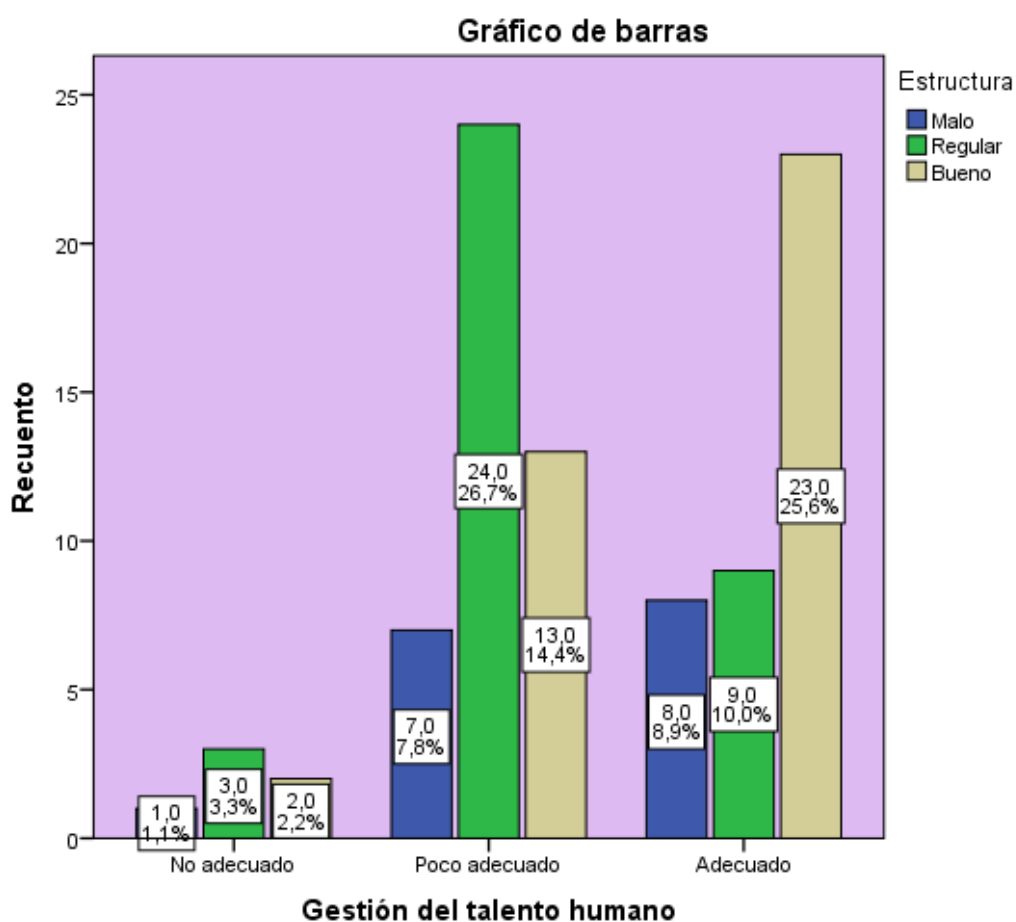


Figura 2. Gestión del talento humano y estructura del clima organizacional.

En la tabla 11 y en la figura 2 observamos que existe un grupo de 23 docentes (25,6%) que señalan que el nivel de la gestión del talento humano es adecuado y que la dimensión estructura del clima organizacional se encuentran en un nivel bueno, 24 docentes (26,7%) indican que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado, asimismo, sostienen que la dimensión estructura del clima organizacional se encuentra en un nivel regular. Finalmente, 1 docente (1,1%) sostienen que el nivel de la gestión del talento humano en su institución educativa está en un nivel no adecuado y con respecto a la dimensión estructura del clima organizacional sostienen que el nivel es malo.

Tabla 13

Gestión del talento humano y estándares del clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Estándares						
			Estándares			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	2	4	0	6
		% del total	2,2%	4,4%	0,0%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	11	22	11	44
		% del total	12,2%	24,4%	12,2%	48,9%
	Adecuado	Recuento	5	20	15	40
		% del total	5,6%	22,2%	16,7%	44,4%
	Total	Recuento	18	46	26	90
		% del total	20,0%	51,1%	28,9%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

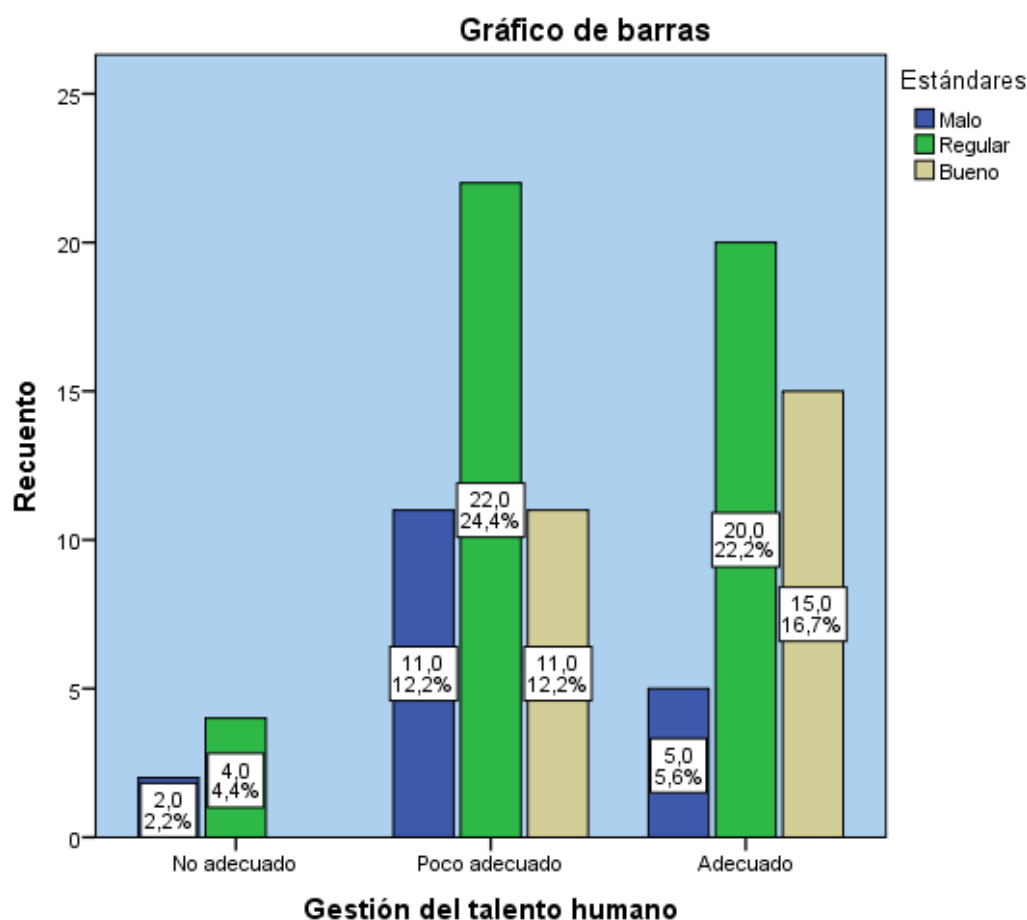


Figura 3. Gestión del talento humano y estándares del clima organizacional.

En la tabla 12 y figura 3 observamos que existe un grupo de 22 docentes (24,4%) que señalan que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado y que la dimensión estándares del clima organizacional se encuentran en un nivel regular, 15 docentes (16,7%) indican que el nivel de la gestión del talento humano es adecuado, asimismo, sostienen que la dimensión estándares del clima organizacional se encuentra en un nivel bueno. Finalmente, 2 docentes (2,2%) sostienen que el nivel de la gestión del talento humano en su institución educativa está en un nivel no adecuado y con respecto a la dimensión estándares del clima organizacional sostienen que el nivel es malo.

Tabla 14

Gestión del talento humano y responsabilidad del clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Responsabilidad						
		Responsabilidad			Total	
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	4	1	1	6
		% del total	4,4%	1,1%	1,1%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	20	19	5	44
		% del total	22,2%	21,1%	5,6%	48,9%
	Adecuado	Recuento	11	20	9	40
		% del total	12,2%	22,2%	10,0%	44,4%
	Total	Recuento	35	40	15	90
		% del total	38,9%	44,4%	16,7%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

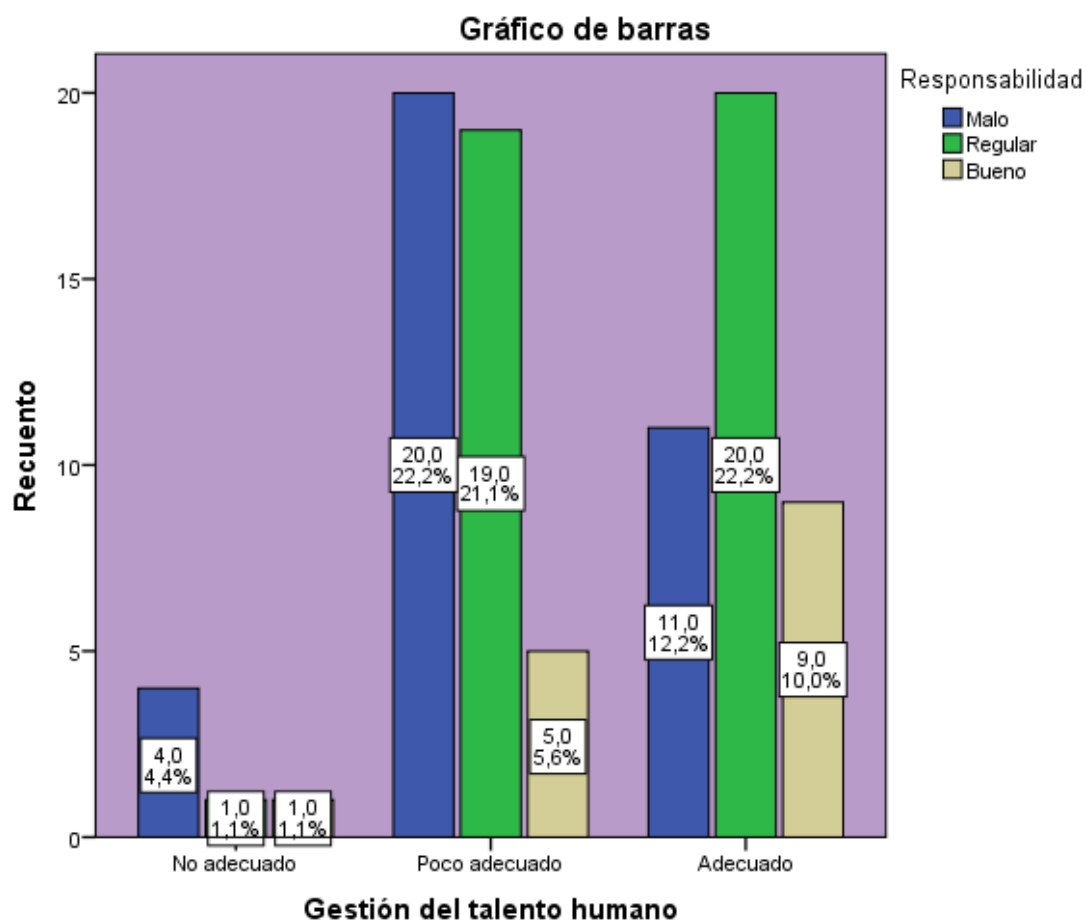


Figura 4. Gestión del talento humano y responsabilidad del clima organizacional.

En la tabla 13 y figura 4 observamos que existe un grupo de 20 docentes (22,2%) que señalan que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado y que la dimensión responsabilidad del clima organizacional se encuentran en un nivel malo, 20 docentes (22,2%) indican que el nivel de la gestión del talento humano es adecuado, asimismo, sostienen que la dimensión responsabilidad del clima organizacional se encuentra en un nivel regular. Finalmente, 1 docente (1,1%) sostienen que el nivel de la gestión del talento humano en su institución educativa está en un nivel no adecuado y con respecto a la dimensión responsabilidad del clima organizacional sostienen que el nivel es malo.

Tabla 15

Gestión del talento humano y reconocimiento del clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Reconocimiento						
			Reconocimiento			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	0	5	1	6
		% del total	0,0%	5,6%	1,1%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	10	22	12	44
		% del total	11,1%	24,4%	13,3%	48,9%
	Adecuado	Recuento	5	19	16	40
		% del total	5,6%	21,1%	17,8%	44,4%
	Total	Recuento	15	46	29	90
		% del total	16,7%	51,1%	32,2%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

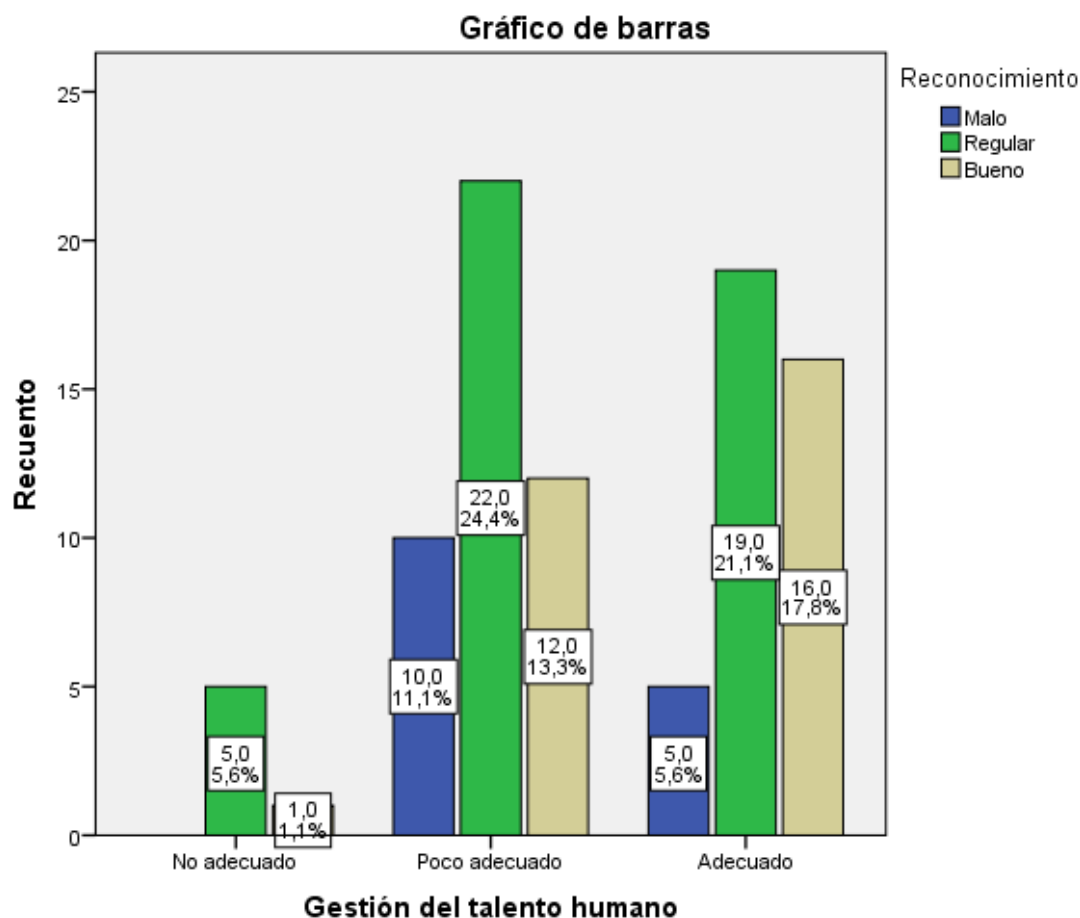


Figura 5. Gestión del talento humano y reconocimiento del clima organizacional.

En la tabla 14 y figura 5 observamos que existe un grupo de 22 docentes (24,4%) que señalan que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado y que la dimensión reconocimiento del clima organizacional se encuentran en un nivel regular, 5 docentes (5,6%) indican que el nivel de la gestión del talento humano es adecuado, asimismo, sostienen que la dimensión reconocimiento del clima organizacional se encuentra en un nivel malo. Finalmente, 1 docente (1,1%) sostienen que el nivel de la gestión del talento humano en su institución educativa está en un nivel no adecuado y con respecto a la dimensión reconocimiento del clima organizacional sostienen que el nivel es bueno.

Tabla 16

Gestión del talento humano y apoyo del clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Apoyo						
			Apoyo			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	0	4	2	6
		% del total	0,0%	4,4%	2,2%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	6	24	14	44
		% del total	6,7%	26,7%	15,6%	48,9%
	Adecuado	Recuento	4	11	25	40
		% del total	4,4%	12,2%	27,8%	44,4%
Total		Recuento	10	39	41	90
		% del total	11,1%	43,3%	45,6%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

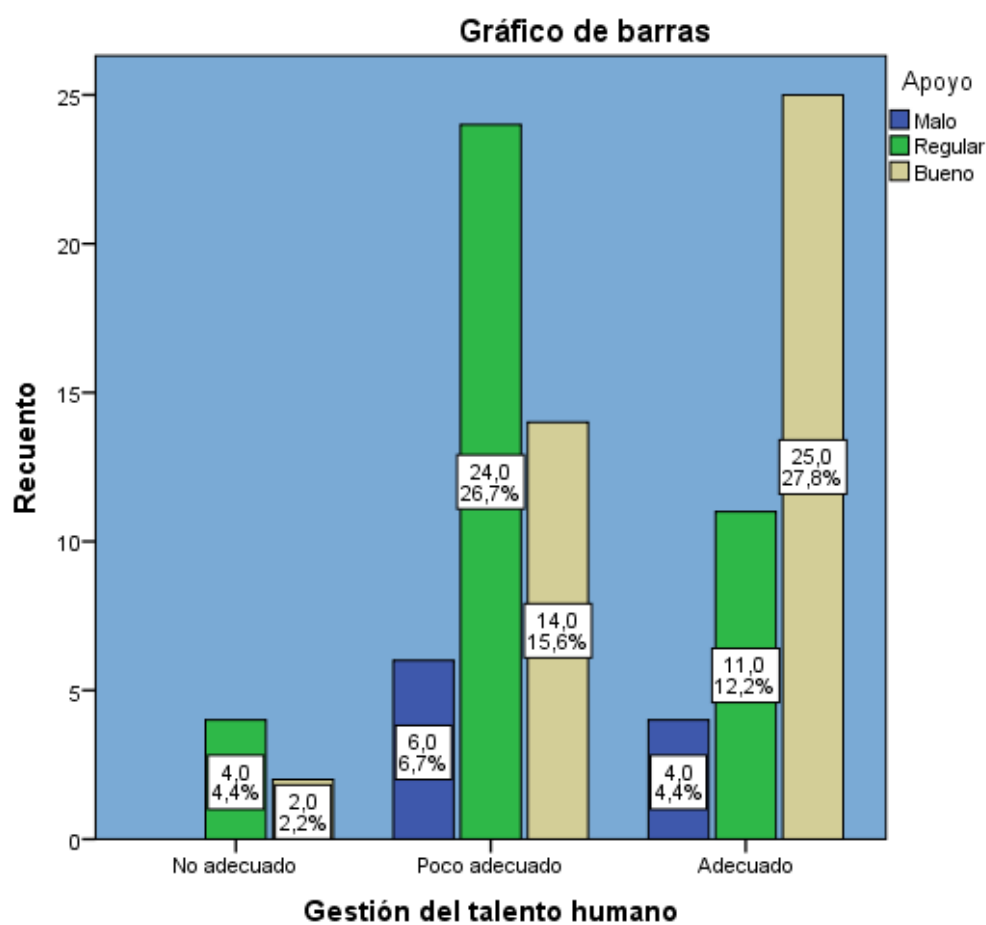


Figura 6. Gestión del talento humano y apoyo del clima organizacional.

En la tabla 15 y figura 6 observamos que existe un grupo de 24 docentes (26,7 %) que señalan que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado y que la dimensión apoyo del clima organizacional se encuentran en un nivel regular, 4 docentes (4,4%) indican que el nivel de la gestión del talento humano es adecuado, asimismo, sostienen que la dimensión apoyo del clima organizacional se encuentra en un nivel malo. Finalmente, 2 docentes (2,2%) sostienen que el nivel de la gestión del talento humano en su institución educativa está en un nivel no adecuado y con respecto a la dimensión apoyo del clima organizacional sostienen que el nivel es bueno.

Tabla 17

Gestión del talento humano y compromiso del clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Compromiso						
		Compromiso			Total	
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	2	1	3	6
		% del total	2,2%	1,1%	3,3%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	11	17	16	44
		% del total	12,2%	18,9%	17,8%	48,9%
	Adecuado	Recuento	5	14	21	40
		% del total	5,6%	15,6%	23,3%	44,4%
	Total	Recuento	18	32	40	90
		% del total	20,0%	35,6%	44,4%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

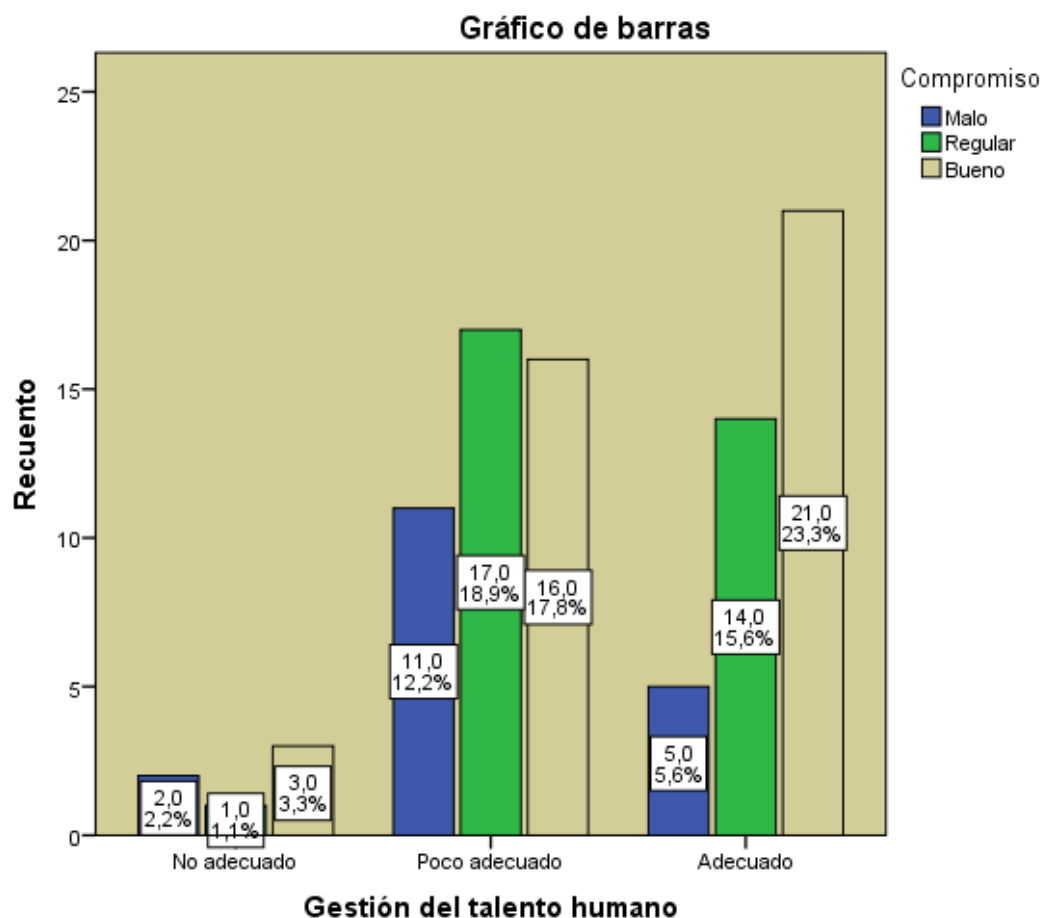


Figura 7. Gestión del talento humano y compromiso del clima organizacional.

En la tabla 16 y figura 7 observamos que existe un grupo de 21 docentes (23,3%) que señalan que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado y que la dimensión compromiso del clima organizacional se encuentran en un nivel bueno, 17 docentes (18,9%) indican que el nivel de la gestión del talento humano es poco adecuado, asimismo, sostienen que la dimensión compromiso del clima organizacional se encuentra en un nivel regular. Finalmente, 2 docentes (2,2%) sostienen que el nivel de la gestión del talento humano en su institución educativa está en un nivel no adecuado y con respecto a la dimensión compromiso del clima organizacional sostienen que el nivel es malo.

3.2. Resultados inferenciales

Hipótesis general

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 18

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Clima organizacional
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,852**
	Gestión del talento humano		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,852**	1,000
	Clima organizacional		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

**La correlación es significativa al nivel 0,01(bilateral).

Como se puede observar en la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,852** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Hipótesis específicas

Hipótesis específicas 1

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

H_a : Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

H_0 : No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 19

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y la dimensión estructura del clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Estructura
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,827**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,857**	1,000
Estructura	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la tabla 18, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,827** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la dimensión estructura del clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Hipótesis específicas 2

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 20

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y la dimensión estándares del clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Estándares
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,726**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,781**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la tabla 19 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,726** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la dimensión estándares del clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Hipótesis específicas 3

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 21

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y la dimensión responsabilidad del clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Responsabilidad
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,812**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,812**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la tabla 20 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,812** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la dimensión responsabilidad del clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Hipótesis específicas 4

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

H_a : Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

H_0 : No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 22

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y la dimensión reconocimiento del clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Reconocimiento
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,752**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,752**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la tabla 21 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,752** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la dimensión reconocimiento del clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Hipótesis específicas 5

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 23

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y la dimensión apoyo del clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Apoyo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,779**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,779**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la tabla 22 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,779** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la dimensión apoyo del clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

Hipótesis específicas 6

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Ha: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

Nivel de confianza: 95%

Margen de error: $\alpha = 0,05$ (5%)

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna Ha

Tabla 24

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y la dimensión compromiso del clima organizacional.

Correlaciones			
		Gestión del talento humano	Compromiso
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,687**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,687**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la tabla 23 el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,687** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la dimensión compromiso del clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig. = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

IV. Discusión

4.1 Discusión de resultados

Toda institución educativa debe tener en cuenta como referentes tanto en su misión como en su visión la calidad del servicio que brinda a su público objetivo. Por ello, esta investigación será un antecedente más para que las instituciones educativas del nivel inicial así como otras organizaciones educativas puedan de manera holística desarrollarse sobre la gestión del talento humano y el clima organizacional.

Luego de haber llevado a cabo el trabajo de la realidad problemática observada, se ha comprobado que la gestión del talento humano se ha convertido en las últimas décadas en la herramienta esencial en toda organización que busca ser competitiva. Es por ello, como afirma Chiavenato (2009, p.9), Los trabajadores dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la organización de manera activa. En el sector educativo no es ajeno al mundo empresarial todo lo contrario tiene en sus manos el futuro del país, un término trillado pero difícil en su concepción interna. La fuerte competencia por parte de otras empresas educativas que las aplican como parte de su plan estratégico acentúa la desventaja con las que aún no las usan. Por eso, es fundamental que en las organizaciones educativas, tanto públicas como privadas y en todos sus niveles, apliquen una adecuada gestión del talento humano haciendo uso de las herramientas que ofrece este nuevo enfoque centrado en las personas, con la consiguiente complacencia por parte de sus usuarios: primero los estudiantes, seguidamente los padres de familia.

Según Ramos y otros (2007, p. 176) manifiestan que:

“El clima organizacional favorable, es la existencia de un clima organizacional sólido, de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo. La comunidad magisterial debe mantener éste nivel de relaciones de convivencia escolar”.

Aquí el autor nos manifiesta que cuando el clima laboral es el adecuado, prevalece la sinceridad, las normas, la democracia, la participación y la

camaradería en el trabajo. La agrupación magisterial debe proteger esta línea de vínculos de entendimiento escolar.

Así también Palma (2004) menciona que:

"Los estudios orientados a medir el clima organizacional, la existencia de algunas categorías o dimensiones en una organización se relacionan con propiedades propias de cada institución".

El autor manifiesta que la carrera dirigida a determinar el clima organizacional, la duración de algunos grupos o proporciones en un organismo se vincula con los rasgos adecuados de cada institución. Es necesario precisar que dichas dimensiones no son únicas, tampoco existe un clima único o ideal, este dependerá de características propias de cada entidad.

De acuerdo a estos planteamientos se ha formulado la siguiente interrogante, ¿Cuál es la relación que existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?

Según Rojas (2012) en su investigación titulada "La gestión directoral y el clima institucional en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la ciudad de Requena llegó a las siguientes conclusiones: que para lograr los objetivos institucionales en la gestión educativa, se requiere aplicar una serie de etapas que son varios y complejos, por lo que la institución educativa debe elegir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Los resultados obtenidos se encuentran en un nivel regular.

El resultado es parecido al mío porque en mi estudio la gestión del talento humano se encuentra en el nivel poco adecuado, puedo inferir que debo aportar haciendo conocer la propuesta de la gestión del talento humano para fomentar la aplicación de este enfoque. Con respecto al clima organizacional se encuentra en un nivel bueno. Todo lo contrario Gamarra y Sánchez (2014) en su tesis "Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas"

aplicó una entrevista donde concluye que hay satisfacción del clima organizacional porque se basa en el respeto, cordialidad, trato amable que se expresan. En el estudio de Gamarra y Sánchez le salió un resultado contrario tal vez porque el personal que labora en su institución lleva años compartiendo labores pedagógicas.

Pero en el antecedente internacional encontramos a Luengo (2013), en su tesis “Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial”. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, donde el director no es visto como líder, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula, los docentes no se sienten identificados plenamente con la organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Podemos observar que en el estudio de Luengo existe en su institución educativa una administración vertical autoritaria con un enfoque antiguo que ahora lo material no es tan importante sino los seres humanos y las competencias que cada uno trae consigo. El lugar donde se puede administrar justicia, si bien es cierto es difícil de encontrar afuera en la sociedad, dentro de la organización es el lugar ideal de fomentarla.

Finalmente, se considera que esta investigación es un aporte que permitirá contribuir a futuras investigaciones y nuevos métodos de abordaje para la investigación científica. Ello permitirá considerar trabajar con el enfoque humanista de la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la Red 5 del distrito de Santa Anita de la UGEL 06 – Ate 2017.

V. Conclusiones

Las conclusiones a las que llegamos están en concordancia con nuestros objetivos de investigación, hipótesis, marco teórico y son las siguientes:

Primera. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,852** por lo que se determina que existe una correlación significativa entre la variable gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Segundo. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,827** por lo que se determina que existe una correlación alta entre la variable gestión del talento humano sobre la dimensión estructura del clima organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig.} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Tercera. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,726** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la variable gestión del talento humano sobre la dimensión estándares del clima organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig.} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Cuarta. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,812** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la variable gestión del talento humano sobre la dimensión responsabilidad del clima

organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig.} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Quinta. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,752** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la variable gestión del talento humano sobre la dimensión reconocimiento del clima organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig.} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Sexta. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,779** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la variable gestión del talento humano sobre la dimensión apoyo del clima organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig.} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Séptima. El resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,687** por lo que se determina que existe una correlación positiva entre la variable gestión del talento humano sobre la dimensión compromiso del clima organizacional. Asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia ($\text{sig.} = 0.000$) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

VI. Recomendaciones

Primera:

Se sugiere a las autoridades directivas de las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL N° 06 – Ate, propicien la participación activa de toda la comunidad educativa en la estructura organizacional, de esta manera todos conocerán la misión y visión que se han proyectado y la forma de lograr las metas propuestas. Reconociendo a las personas que son parte importante de la organización, identificando sus competencias, destrezas, habilidades y como éstas contribuyen a los logros institucionales. También se propone evaluar las acciones realizadas con la intención de sea una evaluación formativa y de proceso la cual permita aprender de los errores en equipo.

Segunda:

El mayor logro de las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL N° 06-Ate es lograr armonizar los objetivos institucionales con los objetivos personales, fomentando el grado de orgullo para realizar sus funciones, participando activamente en los grupos de trabajo y permitiendo la autonomía y creatividad en funciones encomendadas. Lo cual repercutirá en un buen desempeño docente y en su autorrealización personal.

Tercera:

Las autoridades directivas de las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate pueden realizar una gestión del talento humano, de manera horizontal fomentando la comunicación permanente, monitoreando, motivando y felicitando los logros obtenidos de todo el personal, de manera escrita o verbal permanentemente. De tal manera que va permitir el desarrollo del potencial, creatividad, sin prejuicios y resolviendo problemas en equipo.

Cuarta:

La autora recomienda a las directoras de las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate desarrollen el inter aprendizaje en sus instituciones educativas para que el personal realice su trabajo con productividad, capacitación para que encuentren el sentido y la importancia de realizar un buen trabajo. Fomentar el diálogo permanente y el trato amable. De esta manera se podrá retener a los talentos.

Quinta:

Se recomienda a las autoridades directivas de las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate, promuevan técnicas y políticas que busquen la integración, crecimiento en grupo, para que todos desempeñen sus funciones de manera eficaz y eficiente, que cada institución logre sus objetivos propuestos mediante la gestión del talento humano. Llevando a cabo todos los procesos enfocados en el factor humano como el recurso más valioso de desarrollo sostenible, como gestor debe conocer las actividades a monitorear, para que se avance juntos intercambiando ideas, motivando y felicitando las buenas prácticas de manera que todos sientan un clima acogedor y de crecimiento en la diaria labor.

Sexta:

Las autoridades que dirigen las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL N° 06 – Ate, debieran enfocar a lograr estar al frente de una institución educativa con ventaja competitiva que sea sostenida a través de las personas, con el enfoque del talento humano como es: tratar a su gente como su talento más valioso, logrando que el personal adquiera competencias únicas, creando culturas únicas difíciles de imitar y organizando al talento humano como equipos con altos niveles de sana competencia.

VII. Referencias bibliográficas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, B. y Venegas, C. (2010) Recuperado de

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v13n1/a11.pdf>

Alcalá, E. (2011). *El clima organizacional en una institución pública de educación superior*. San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Recuperado de

http://www.unpa.edu.mx/tesis_Tux/tesis_digitales/TESIS%20FINALMONSERAT.pdf

Almeida, C. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano de empresas dedicadas al diseño y producción señalética y rotulación, en el distrito metropolitano de Quito 2014*. (Tesis de maestría), escuela politécnica nacional de Ecuador.

Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16538>

Alvarado, P. (2003) *Clima organizacional*. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>

Amat, O. Frontrodono, J. Hernández, J. y Stoyonova, A. (2012). *Las empresas de alto crecimiento y las gacelas*. España: Edit. Profit.

Anaya, L. y Paredes, J. (2015), en su trabajo de investigación *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano* de la universidad del Pacífico, Lima, Perú. (Tesis de maestría),

universidad del Pacífico, Perú. Recuperado de

http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestría_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado*

Aragua. (Tesis de maestría), universidad de Carabobo, Venezuela.
Recuperado de

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1>

Aponte, J. (2006) Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. (2da. Ed.) Colombia. Edit. Ecoe.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Edit.Trillas.

Brunet, L (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Edit. Trillas.

Brunet, L (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. México. Edit. Trillas.

Cabrera, I. (2014), en su trabajo de investigación *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en administración de la educación en la universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*. (Tesis de maestría), universidad César Vallejo, Perú.
Recuperado de

<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/727>

Carhuapoma, R. (2015), en su tesis *Modelo de gestión del talento servicios de tercerización de procesos de negocio humano*. (Tesis de maestría), universidad peruana de ciencias aplicadas (UPC). Recuperado de

<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/594636>

Castillo, J. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. (3ra. Ed.) Bogotá: Edit. ECOE.

Confederación de empresarios de Andalucía. (2012) CEA. infofpe.cea.es. Recuperado el 11 de 09 de 2015.

[dehttp://infofpe.cea.es/fpe.php?section=c52](http://infofpe.cea.es/fpe.php?section=c52)

Chiavenato, I. (. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9na. ed.). México: Edit. McGraw-Hill. (M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.)

Dessler, G. (2013). *Administración de personal*. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Ekos. Guía de negocios (2013). *Gestión de Talento humano*. Revista Ekos, 5.

Fernández, R. (2009). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. España: Edit. Thomson.

Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno*. Lima: Edit.ICO.

Fred, R. (2010). *Administración estratégica*. (10ª. Ed.) México: Edit. PEARSON.

Freire, T. (2010). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: Edit. ESIC.

Gamarra, H. y Sánchez, A. (2014). *Percepción de directivos y docentes sobre cuatro categorías del clima organizacional en una institución educativa estatal de la UGEL 04 de Comas*. (Tesis de maestría), universidad. Recuperado de file:///c:/users/user/downloads/gamarra_ramirez_helen_percepcion_comas.pdf

Gelabert, M. (2010). *Gestión de personas*. (1ra.Ed.) Madrid. España. Edit. Esic. Recuperado de

<http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17769/1/empastado.%20Juan%20Moreno.pdf>

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, (2da ed.) México, D. F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. (850 ed.). México, D. F.: Edit. Mc Graw-Hill.
- Herzberg, F. (1950), *Teoría de los factores*. Recuperado de https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Argentina. Edit. Granica.
- Likert, R. (1965) *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao. Edit. Deusto. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>
- Litwing, G. & Stringer, R. (1968). Recuperado de <http://climaorganizacionalyulaimaduque.blogspot.pe/2014/04/el-concepto-de-clima-organizacional.html>
- Louffat, A. (2012). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. (4a ed.) Recuperado de https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_louffat_issuu
- Luengo, Y. (2013). *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial*. (Tesis de maestría). Universidad de Zula, Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T09:44:24Z-4814/Publico/luengo_cruz_yubisay_coromoto.pdf
- Mc Gregor, D. (1968). *La teoría X y la teoría Y*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

Marchant, L. (2012). Recuperado de

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1138/1/2012_Cresp%C3%ADn_Clima%20organizacional%20seg%C3%BAAn%20la%20percepci%C3%B3n%20de%20los%20docentes%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa%20de%20la%20Regi%C3%B3n%20Callao.pdf

Martin, S. (2011) *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico*. (Tesis de maestría), universidad de Valladolid, España.

Recuperado de

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

Maslow, A. (1943). *Teoría sobre la motivación humana* (en inglés, A theory of human motivation). Recuperado de

<https://psicologiaymente.net/psicologia/piramide-de-maslow>

Mayo, E. (1933) *Escuela de las relaciones humanas*. Recuperado de

<http://teoriasadministrativass.blogspot.pe/p/teoria-de-las-relaciones-humanas.html>

Méndez, A. (2006). *Clima organizacional*. Recuperado de

<http://sociedadyeconomia.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>

Minedu (Ministerio nacional de educación). 2013 (1ra. Ed.) Perú. Guía para una escuela acogedora e integradora desde inicio del año escolar

http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/guia_buena_acogida_25_2_13.pdf

Mínguez, A. (2010). Dirección práctica de recursos humanos. (4ta. ed.). Madrid: Edit. ESIC.

Nevado, D. (2010). *Control de gestión social: La auditoría de los recursos humanos*. Murcia: Edit. Universidad de Castilla.

- Newstrom, J. (2007). *Organizational Behaviour*. (2da.Ed.). México.Edit. Mc Graw Hill. Recuperado de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17769/1/empastado.%20Juan%20Moreno.pdf>
- Oltra, V. & Curós, P. (2011, p. 212). Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/16538/1/CD-7203.pdf>
- OMS. (Organización mundial de la salud), (2010). *Calidad de vida*. España: Edit. OMS.
- Palma, S. (2004) Escala clima laboral. (1ra. Ed.) Perú. Recuperado de http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Parkin, M. (2010). *Microeconomía*. México. Edit. PEARSON.
- Racines, V. (2016). *Análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para los y las servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel nacional*. (Tesis de maestría), universidad pontificia católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10597>
- Ramos, D. y otros. (2007) *Clima organizacional*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4498/449844870001.pdf>
- Rifking, J. (2012). *Gestión de talento humano*. Bogotá: Edit. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (2da. Ed.).México: Edit. Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2012). *El modelo de gestión de recursos humanos*. (4ta. Ed.). Barcelona: Edit. UOC.

- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México: Edit. Alfa omega. (S.A). Recuperado de <http://www.slideshare.net/crisgerpm/liderazgo-situacional> Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? México.
- Rojas, E. (2012). *La gestión directoral y el clima institucional en las instituciones educativas públicas del nivel inicial de la ciudad de Requena Loreto Perú*. (Tesis de maestría), universidad nacional mayor de San Marcos.
- Recuperado de
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4240/1/Salinas_ee.pdf
- Ruiz, I. (1999) *Sociología de las organizaciones*. Bilbao. Edit. Deusto
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*, Caracas. Publicado también por Edit. Panamericana, Bogotá, y Edit. Lumen, Buenos Aires Edit. Panapo.
- Salgado, J. (1996) Recuperado de
<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Sampieri, R., (2004). *Metodología de la Investigación*. (4ta. Ed.) México: Edit. McGraw Hill
- Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima- Perú: Edit. Visión universitaria.
- Segurado, A. y. (2012). Calidad de vida laboral. México: Edit. Psicothema
- Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Administración de recursos humanos*. (3era.ed.) México: Edit. Thomson.
- Simon, L., Dolan, Valle, T., & Shuler, R. (2010). *Gestión de los recursos humanos* (2da. Ed.). España: Mc GrawHill.
- Stringer, R. (2002). *Organizational climate*. (1ra.Ed.).New Jersey. Edit. PrenticeHall
Recuperado de
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>

Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El Proceso de investigación científica*. México: Edit. Limusa

Taylor, F. (1856-1915) *Principios de la administración científica*. Recuperado de <http://teoriasadministrativass.blogspot.pe/p/teoria-cientifica.html>

Treviño, et al (2010) análisis del clima escolar: ¿poderoso factor que explica el aprendizaje en américa latina y el caribe? Unesco (2013, p. 4).

Recuperado de

<http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/analisis-del-clima-escolar.pdf>

Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal*. México: Edit. Edumed.

Anexos

Anexo 1

Artículo científico

Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones
educativas del nivel inicial.

Isabel Ana Justo Rojas
Universidad César Vallejo

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general establecer la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017. La investigación se desarrolló a fin de determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate. En este estudio se utilizó el diseño no experimental de tipo transversal y se diseñó dos cuestionarios para recolectar información de las variables de estudio. Se trabajó con una muestra de 90 docentes.

Los resultados del trabajo de campo analizados estadísticamente demuestran la existencia de una correlación significativa entre la gestión del talento humano y el clima organizacional ($r = 0,852^{**}$, $p = 0.05$). De esta manera se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Palabras Clave: gestión del talento humano docente y clima organizacional, seleccionar, contratar, inducir, capacitar, mantener y evaluar.

Abstract

The present research has as general objective to establish the relationship that exists between the human talent management and organizational climate in the educational institutions of the initial level of the Santa Anita network UGEL 06- Ate 2017. The research was developed in order to determine the relationship between human talent management and organizational climate in the educational institutions of the initial level of the Santa Anita network. In this study non-experimental cross-sectional design was used and two questionnaires were designed to collect information from the study variables. We worked with a sample of 90 teachers.

The results of the fieldwork analyzed statistically demonstrate the existence of a significant correlation between human talent management and organizational climate ($r = 0.852^{**}$, $p = 0.05$). In this way the null hypothesis (H_0) is rejected and the alternative hypothesis (H_a) is accepted.

Keywords: management of human talent and organizational climate, select, hire, induce, train, maintain and evaluate.

Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial.

Introducción

Un interés general en la actualidad es ofrecer un servicio de calidad, concepto que proviene del mundo empresarial, pero que se ha impregnado en la gestión educativa. Brindar una atención de calidad se ha convertido en el objetivo más ansiado de muchas instituciones educativas, sin embargo, la estructura de la educación está aún en proceso de funcionamiento. Hoy en día, es común que algunas instituciones de educación todavía prioricen la gestión en la adquisición de bienes, dejando a un lado el talento humano. No obstante, la calidad sólo es posible mediante una gestión que reconozca a las personas como su talento más valioso, logrando que obtengan competencias únicas, creando culturas organizacionales difíciles de imitar.

Por clima organizacional entendemos a las percepciones que mediante la interacción observamos, factores tanto positivos como negativos de acuerdo a lo que se puede aceptar o no dentro de la institución educativa y que influyen sobre la conducta, situación que se reflejará dentro y fuera de la organización. La percepción del clima en las instituciones educativas y los factores que influyen permitirá observar en qué situación se encuentran los conflictos para aplicar estrategias de solución de manera participativa del gestor. Un clima organizacional adecuado permite alcanzar objetivos institucionales. Cuando el gestor promueve el buen trato y respeto a todos con acciones democráticas, estimula permanentemente, escucha, comunica, conoce las expectativas de los colaboradores, conoce las actividades a monitorear, da buen ejemplo y es empático son acciones que demuestran las organizaciones exitosas.

Antecedentes del Problema

Los antecedentes encontrados están en relación a la primera variable de estudio Gestión del talento humano son: Rojas (2012). En su tesis *La gestión directoral y el clima institucional en las instituciones educativas públicas de nivel inicial de la ciudad de Requena*. Loreto-Perú. Con una población en instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Requena, consta con una muestra de (25) profesores (5) directivos y (25) padres de familia que hacen un total de 55 personas. El tipo de investigación: No experimental transversal, con un diseño de investigación: descriptivo transversal correlacional, utilizando como Instrumento la encuesta para los directivos, docentes y padres de familia. Llegaron a las siguientes conclusiones indicando que para lograr los objetivos institucionales en la gestión educativa, se requiere aplicar una serie de etapas que son varios y complejos, por lo que la institución educativa debe elegir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. Las etapas de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones que están vinculadas a ella, con miras a lograr los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa.

Luengo (2013) En su tesis. *Clima organizacional y desempeño laboral del docente en centros de educación inicial* para optar el grado de magister de la universidad de Zula, Maracaibo, Venezuela. El propósito de esta investigación fue analizar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral de docentes en centros de educación inicial del municipio Mara, estado Zula. La investigación fue de tipo descriptivo – correlacional enmarcada en un diseño no experimental, transversal y de campo. La población estuvo constituida por (49) sujetos, cinco directores y (44) docentes siendo considerada como muestra su totalidad. La técnica utilizada fue la encuesta y para recabar información se empleó como instrumento de medición dos cuestionarios, uno dirigido a los docentes y otro al personal directivo, para la correlación se optó por el coeficiente de Spearman, obteniéndose un valor de 0,726 lo cual indica que hay una relación alta y estadísticamente significativa entre las variables objeto de investigación. Los resultados arrojaron que en los centros educativos predomina un clima autoritario, evidenciándose un ambiente laboral que no estimula, los docentes no se sienten identificados plenamente con la

organización, lo que ha venido influyendo en su desempeño laboral manifestando monotonía en el día a día, situación que los sitúa al margen de los avances tecnológicos y pedagógicos, además de presentar debilidades en las habilidades administrativas sobre todo en las técnicas y conceptuales, así como en las estrategias relacionadas con la participación en equipos de trabajo y la socialización de valores. La correlación entre las variables clima organizacional y desempeño laboral fue alta y estadísticamente significativa.

Revisión de la Literatura

Variable (1) Gestión del talento humano

Chiavenato (2009), señaló:

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud. (p.49).

Variable (2) Clima organizacional.

Stringer (2002) manifestó que:

“El clima determina el desempeño de una organización por que influye en el desempeño que está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo” (recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10597/TESIS%20FINAL%20SIN%20ANEXOS%20VALERIA%20RACINES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Problema

La investigación se enfoca sobre la necesidad de analizar y plantear soluciones concretas para mejorar la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas de nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06 Ate 2017. La inadecuada gestión del talento humano en las instituciones educativas de nuestro país conlleva a un mal clima laboral, como

los innumerables casos que se observa en los medios de comunicación: padres de familia buscando la vacancia del director, estudiantes inconformes reclamando sus derechos, docentes desmotivados e innumerables situaciones relacionadas a una deficiente gestión enfocada en las personas. Generando un ambiente de malas relaciones interpersonales, creciendo el divisionismo, celo profesional, desorganización y como consecuencia se reluce en un estancamiento en el servicio de calidad que brinda la institución educativa.

Objetivo

Por lo expuesto la investigación anteriormente se planteó el objetivo el cual consiste: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Método

Con respecto a la metodología se empleó el método hipotético deductivo, Según Bernal (2006, p.56). Así mismo es de diseño no experimental, Kerlinger (2002, p. 333). Es transversal. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 151) y correlacional. Según Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 155)

El marco poblacional estuvo constituido por 117 docentes del nivel inicial de la red.5-Ugel 06, distrito de Santa Anita. Se estableció como muestra 90 docentes de las instituciones de estudio.

Planteamos las siguientes hipótesis de trabajo:

Hipótesis general

Ha: Existe relación significativa entre gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Ho: No existe relación significativa entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Resultados

Para el análisis de la información, procesamiento y presentación de datos, se ha utilizado los estadígrafos pertinentes y las medidas estadísticas correspondientes. Para el análisis de los datos que se recolectaron se elaboró una base de datos utilizando el programa SPSS.

En el estudio se tomaron las siguientes variables

V.1 = Cuantitativa Ordinal (Gestión del talento humano)

Una vez obtenido los datos de esta variable su análisis tuvo las siguientes características: una representación mediante porcentajes.

V.2 = Cuantitativa Ordinal (Clima organizacional)

Asimismo se realizó el análisis de esta variable los cuales han sido codificados y tabulados analizándose estadísticamente el promedio (2).

Estadística descriptiva

Se hizo uso para determinar el cálculo de las frecuencias descriptivas en base a los datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, considerando el nivel propuesto en el objetivo del estudio.

Prueba de hipótesis

De los procedimientos establecidos se utilizó la prueba de correlación no paramétrica de rho Spearman dado que los datos difieren de la distribución normal.

A continuación se presenta los resultados:

A nivel descriptivo:

Tabla 11 Gestión del talento humano y clima organizacional.

Tabla de contingencia Gestión del talento humano * Clima organizacional

			Clima organizacional			Total
			Malo	Regular	Bueno	
Gestión del talento humano	No adecuado	Recuento	1	3	2	6
		% del total	1,1%	3,3%	2,2%	6,7%
	Poco adecuado	Recuento	8	21	15	44
		% del total	8,9%	23,3%	16,7%	48,9%
	Adecuado	Recuento	4	13	23	40
		% del total	4,4%	14,4%	25,6%	44,4%
	Total	Recuento	13	37	40	90
		% del total	14,4%	41,1%	44,4%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.

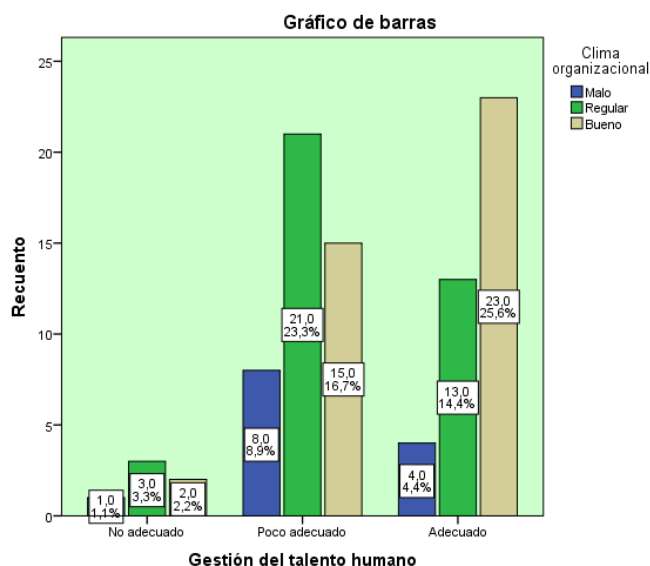


Figura 1. Gestión del talento humano y clima organizacional.

Sobre la gestión del talento humano, en la tabla 10 y figura 1 observamos que existe un grupo mayoritario de 44 docentes (48,9%) quienes manifiestan que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel poco adecuado. Así mismo, 40 docentes (44,4%) señala que la gestión del talento humano se encuentra en un nivel adecuado, y solo 6 docentes (6,7%) sostienen un nivel no adecuado con respecto a la gestión del talento humano en su institución educativa.

Sobre el clima organizacional, en la tabla 10 y en la figura 1 observamos que existe un grupo representativo de 40 docentes (44,4 %) quienes manifiestan que el clima organizacional se encuentra en un nivel bueno. Por otro lado 37 docentes (41,1%) señalan que el clima organizacional se encuentra en un nivel regular y solo 13 docentes (14,4 %) sostienen un nivel malo con respecto al clima organizacional en su institución educativa

Tabla 18

Coeficiente de correlación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.

Correlaciones

		Gestión_del_ talento_humano	Clima_organizacio nal
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,852**
	Gestión_del_talento_humano	Sig. (bilateral)	.
	N	90	90
	Coeficiente de correlación	,852**	1,000
	Clima_organizacional	Sig. (bilateral)	,000
	N	90	90

Como se puede observar en la tabla 17, el resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0,852** por lo que se determina que existe una correlación significativa al nivel de 0,01, lo que manifiesta de que el 99,99% (0,99) a dos colas o bilateral de la variable gestión del talento humano sobre la variable clima organizacional, asimismo, se evidencia, que el nivel de significancia (sig = 0.000) es menor que el p valor 0.05 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

Discusión

Toda institución educativa debe tener en cuenta como referentes tanto en su misión como en su visión la calidad del servicio que brinda a su público objetivo. Por ello, esta investigación será un antecedente más para que las instituciones educativas del nivel inicial así como otras organizaciones educativas puedan de manera holística desarrollarse sobre la gestión del talento humano y el clima organizacional.

Luego de haber llevado a cabo el trabajo de la realidad problemática observada, se ha comprobado que la gestión del talento humano se ha convertido en las últimas décadas en la herramienta esencial en toda organización que busca ser competitiva. Es por ello, como afirma Chiavenato (2009, p.9), Los trabajadores

dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los recursos de la organización de manera activa. En el sector educativo no es ajeno al mundo empresarial todo lo contrario tiene en sus manos el futuro del país, un término trillado pero difícil en su concepción interna.

Referencias

Chiavenato, I. (. (2009). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9na. ed.). México: McGraw-Hill. (M. d. Pilar Mascaró Sacristán, Trad.)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, (2da ed). México, D. F.: Mc Graw-Hill.

Racines (2016). *Análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para los y las servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel nacional*. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10597>

Sánchez, H. y Reyes, C. (1984). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima- Perú: Visión Universitaria.

DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Isabel Ana Justo Rojas estudiante del Programa de Maestría en administración de la educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 10257409, con el artículo titulado

“Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, 01 julio 2017.

Isabel Ana Justo Rojas

Anexo 2

Matriz de consistencia

Matriz de consistência

Título: “Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”

Autor: Isabel Ana Justo Rojas

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017? Problemas Específicos: ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017? ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y los estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017? ¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017. Objetivos específicos: Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017. Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y los estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017. Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la responsabilidad del clima organizacional en las instituciones educativas el	Hipótesis general: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017. Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la estructura del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017. Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y los estándares del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017. Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y la responsabilidad del clima organizacional en	Variable 1: Gestión del talento humano				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Seleccionar.	Documentos del análisis de puesto Documentos de gestión de personal	1-2-3-4-5 6-7-8-9-10	Adecuado Poco adecuado	Nivel poco adecuado <28+23=51
			Contratar.	Documentos del análisis de puesto Documentos de gestión de personal	11-12-13-14	No adecuado	Nivel no adecuado <52+23=75
			Inducir.	Programas de gestión de personal Implementados Recursos asignados a la Gestión del Personal	15-16-17-18		Nivel adecuado <76+23=99
			Capacitar.	Tipos y medios utilizados de reclutamiento. Programa de selección de personal Programa de inducción de personal	19-20-21-22-23		Alta (67-90) Media (43-66)
			Mantener.	Programa de capacitación Programas de desarrollo profesional	24-25-26-27-28		Baja (18-42)
			Evaluar.				

5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?	nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.					
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el reconocimiento del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	Variable 2: Clima organizacional				
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el apoyo del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
¿Qué relación existe entre la gestión del talento humano y el compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita UGEL 06-Ate?	Determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y el compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	Existe relación significativa entre la gestión del talento humano y el compromiso del clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06-Ate 2017.	Estructura.	Refleja la percepción que los docentes tienen de estar bien organizados.	1-2-3-4-5	Adecuado	Nivel poco adecuado <27+23=50
			Estándares.	Tiene una clara definición de sus roles y responsabilidades.	6-7-8-9	Poco adecuado	Nivel no adecuado <51+23=74
			Responsabilidad.			No adecuado	Nivel adecuado <75+23=98
			Reconocimiento.	Apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.	10-11-12-13		
			Apoyo	Grado de orgullo que los empleados tiene al hacer un buen trabajo.	14-15-16-17-18		Alta (67-90)
			Compromiso	Refleja el sentimiento que tienen los empleados de ser sus propios jefes. Tiene autonomía en sus decisiones.	19-20-21-22-23		Media (43-66)
				Indica el sentimiento que tienen los empleados de ser recompensados por un excelente trabajo.	24-25-26-27		Baja (18-42)
				Manifiesta el sentimiento que tiene los empleados de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo.			
				Refleja el sentimiento de pertenencia a la organización por parte del empelado y de su grado de compromiso con las metas de la organización.			

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Aplicado.</p> <p>Alcance: Las razones que predominan para realizar esta investigación en la gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita parte del hecho de cuán necesario es aplicar el enfoque humanista centrado en las personas consideradas parte esencial de la institución educativa. Los resultados que arrojen este proyecto generarían, en un futuro, una nueva visión de parte de los gestores de las instituciones educativas respecto al trabajo que vienen realizando, enfocando su trabajo de manera democrática, comunicativa, participativa y de crecimiento grupal, fomentando el desarrollo con el ejemplo y considerando el talento de la comunidad educativa.</p> <p>Diseño: No Experimental Descriptivo Correlacional Método: Hipotético Deductivo</p>	<p>Población: 117 docentes de educación inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita.</p> <p>Tipo de muestreo: probabilístico.</p> <p>Tamaño de muestra: 90 docentes de educación inicial de la red 5 del distrito de Santa Anita.</p>	<p>Variable 1: Gestión del talento humano Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Isabel Ana Justo Rojas Año: 2017 Monitoreo: Isabel Ana Justo Rojas Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas de educación inicial de la red 5 de Santa Anita. Forma de Administración: Directa.</p> <p>Variable 2: Clima Organizacional Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor: Isabel Ana Justo Rojas Año: 2017 Monitoreo: Isabel Ana Justo Rojas Ámbito de Aplicación: Instituciones educativas de educación inicial de la red 5 de Santa Anita. Forma de Administración: Directa.</p>	<p>DESCRIPTIVA: Tabla de contingencia. Figuras.</p> <p>INFERENCIAL: De prueba</p> <p>Prueba de hipótesis: Para Torres (1997) “La hipótesis es un planteamiento que establece una relación entre dos o más variables para explicar y ,si es posible, predecir probabilísticamente las propiedades y conexiones internas de los fenómenos o las causas y consecuencias de un determinado problema” p.(129)</p> <p>Nivel de significancia: Si es menor de la valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel 0.05 (95%de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).Si es menor a 0.01, el coeficiente es significativo al nivel 0.01 (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). Sampieri: 2006; 445).</p> <p>Rho Spearman: En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman, Rho es una medida de correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular Rho Spearman los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden</p>

Anexo 3

Consentimiento de la institución

I.E.I. N° 218 "LAS SEMILLITAS" /UGEL 06**Año del Buen Servicio al Ciudadano**

Santa Anita, 22 de mayo del 2017

Dr. Carlos Ventura Orbegoso

Director de la Escuela de Post Grado filial Lima

De nuestra consideración:

Me es grato dirigirme a Usted, para manifestarle que la sra. Isabel Ana Justo Rojas identificada con DNI 10257409 y código de matrícula 7000438834; estudiante del programa Maestría en la Administración de la Educación tiene la autorización para desarrollar su trabajo de investigación **"Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017"** en la institución educativa la cual me digno dirigir.

Aprovecho la oportunidad para expresar mi estima personal.

Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ.

Atentamente,



Ux. María Del Rosario Armas Martínez
I.E.I. 218 "SEMILLITAS"
DIRECTORA

Directora de la IEI N° 218



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL 06
I.E.I. N° 153 - "SANTA ANITA"



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Santa Anita, 23 de mayo del 2017

Dr. Carlos Venturo Orbegoso

Director de la Escuela de Post Grado filial Lima

De nuestra consideración:

Me es grato dirigirme a Usted, para manifestarle que la sra. Isabel Ana Justo Rojas identificada con DNI 10257409 y código de matrícula 7000438834; estudiante del programa Maestría en la Administración de la Educación tiene la **autorización** para desarrollar su trabajo de investigación **"Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017"** en la institución educativa la cual me digno dirigir.

Aprovecho la oportunidad para expresar mi estima personal.

Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ.

Atentamente,


Melissa Angelica Vera Trujillo
DIRECTORA
I.E.I.N° 153-SANTA ANITA

MZ "Q" LT. 10 Urbanización Alameda de Ate II Etapa Santa Anita
Teléfono: 951704349

Anexo 4

Matriz de datos

Data de la muestra: variable gestión del talento humano.

	G E S 0 1	G E S 0 2	G E S 0 3	G E S 0 4	G E S 0 5	G E S 0 6	G E S 0 7	G S 0 8	G E S 0 9	G E S 1 0	G E S 1 1	G E S 1 2	G E S 1 3	G E S 1 4	G E S 1 5	G E S 1 6	G E S 1 7	G E S 1 8	G E S 1 9	G E S 2 0	G E S 2 1	G E S 2 2	G E S 2 3	G E S 2 4	G E S 2 5	G E S 2 6	G E S 2 7	G E S 2 8		
1	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	
2	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	
6	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5		
10	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
11	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3		
12	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
13	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
14	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	
15	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4	4	4	4	
16	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	4	5	
17	4	5	4	4	5	5	3	5	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	5		
18	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	
19	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5		
20	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
21	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	
22	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
23	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	
24	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	
25	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	
26	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	1	1	4	5	1	4	1	2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	

27	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4		
28	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	2	4	4	4
29	3	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5	5
30	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4
31	4	3	3	5	5	4	4	5	2	2	3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4	5
32	3	4	3	3	5	5	4	4	5	2	2	3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4
33	3	4	3	3	5	5	4	4	5	2	2	3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4
34	3	4	3	3	5	5	4	4	5	2	2	3	4	3	4	2	4	3	5	4	4	4	3	3	5	5	4	4
35	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4
36	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	3	5	3	3	4
37	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
38	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	5
39	3	4	3	5	5	4	5	3	3	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	2	3	4	3	5	5	4	5	3
40	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	5	5	3	4	5	3	5	3	5	4	3	4	5	4	5	3	3	3
41	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4
47	4	3	3	2	4	4	2	2	4	1	2	1	3	3	3	3	3	1	3	1	1	3	3	2	4	4	2	4
48	4	1	3	2	4	4	1	3	4	1	2	1	3	2	3	3	3	1	3	1	1	1	3	2	4	4	1	4
49	4	3	3	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5	4	4	4
50	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
51	5	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	5
52	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4

5 3	4	5	5	5	4	5	4	3	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3
5 4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5
5 5	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
5 6	4	4	5	4	5	3	3	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	3	3	4
5 7	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4
5 8	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
5 9	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
6 0	4	3	3	5	5	3	4	5	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	5
6 1	4	3	1	3	2	1	3	3	2	1	2	3	1	2	2	1	2	3	5	4	4	3	1	3	2	1	3	3
6 2	2	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	4	2	4	5	5	4	3	3	5
6 3	3	3	4	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	4	4	3	3	4	5	3	5	3	3
6 4	5	4	5	4	4	4	4	5	2	5	2	5	2	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5
6 5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4
6 6	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
6 7	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
6 8	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
6 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7 0	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
7 1	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3
7 2	5	4	5	5	5	4	3	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5
7 3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3
7 4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
7 5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
7 6	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4
7 7	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
7 8	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5

7 9	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	
8 0	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
8 1	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	
8 2	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	
8 3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	
8 4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	
8 5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	
8 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8 7	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	
8 8	5	5	5	5	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	
8 9	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	
9 0	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3

Data de la muestra: variable clima organizacional.

	C O 0 1	C O 0 2	C O 0 3	C O 0 4	C O 0 5	C O 0 6	C O 0 7	C O 0 8	C O 0 9	C O 1 0	C O 1 1	C O 1 2	C O 1 3	C O 1 4	C O 1 5	C O 1 6	C O 1 7	C O 1 8	C O 1 9	C O 2 0	C O 2 1	C O 2 2	C O 2 3	C O 2 4	C O 2 5	C O 2 6	C O 2 7	
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
2	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
5	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3
6	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
9	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
10	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
11	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
12	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
13	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
14	5	5	4	5	4	5	5	2	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
16	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
19	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
22	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
23	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
24	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	2	4	4	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	4	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
27	4	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5

28	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5		
29	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4		
30	4	5	4	5	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
32	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	
33	3	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	3	3	3	3	3	3	5	3
34	3	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	5	3	3	3	3	5	4	4	
35	3	3	5	5	5	3	3	3	3	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3
36	3	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	5
37	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4
38	3	3	5	5	5	5	3	5	4	5	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5
39	3	3	3	3	3	4	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
40	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
42	4	4	5	5	4	3	3	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5
43	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
45	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4
47	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4
48	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
49	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
50	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
51	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
52	5	4	3	5	5	2	5	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5	2	5	2	
53	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4

80	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
81	5	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4
82	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4
83	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2
84	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	4	2	2	3	3	2	2	5	5	4	4	5	5	4	5	4
85	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	4	4
86	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
87	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	2	3	4	3	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5
88	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4
89	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4
90	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5

Anexo 5

Instrumentos

Instrumento de evaluación gestión del talento humano

ENCUESTA:

Estimado (a) docente:

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Para el trabajo de investigación titulado:

“Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”

Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems VARIABLE 1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Escala de valoración				
	Dimensión 1 SELECCION DE PERSONAL	1	2	3	4	5
1	¿Está Ud. de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al docente?					
2	¿La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del docente?					
3	¿Está Ud. de acuerdo que la comisión de selección de personal es la más adecuada para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?					
4	¿Está Ud. de acuerdo que al momento del reclutamiento del docente se le deba pasar exámenes para evaluar sus capacidades como docente?					

5	¿Considera Ud. necesaria una revisión de la descripción del puesto?					
	Dimensión 2 CONTRATAR AL PERSONAL	1	2	3	4	5
6	¿Está Ud. de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al docente más adecuado para el puesto de trabajo?					
7	¿Está Ud. de acuerdo que el diseño de puestos es el más adecuado para un docente?					
8	¿Está Ud. de acuerdo que la evaluación del desempeño es el más adecuado para la contratación docente?					
9	¿Está Ud. de acuerdo que si no se realiza una adecuada selección se perderá el personal competente para los cargos y esto originará gastos adicionales a la institución?					
10	¿Considera Ud. que el proceso de contratación cumple con las políticas y objetivos de la institución para realizar un proceso ético y equitativo con los candidatos, evitando así favoritismos y ofreciendo la oportunidad a quienes realmente cumplen con el perfil?					
	Dimensión 3 INDUCIR AL PERSONAL	1	2	3	4	5
11	¿Estás de acuerdo con las recompensas y remuneraciones del docente para inducir en su buen desempeño?					
12	¿Ud. está de acuerdo que sus prestaciones y servicios influyen para su buen desempeño docente?					
13	¿Considera Ud. que la remuneración es una compensación económica que reciben todas las personas que trabajan por las actividades que realizan?					
14	¿Considera Ud. que sin incentivos no existe motivación por ende no se logra la eficiencia de las actividades, y esto genera malestar entre los docentes produciendo una elevada rotación?					
	Dimensión 4 CAPACITAR AL PERSONAL	1	2	3	4	5
15	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?					

16	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?					
17	¿Estás de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?					
18	¿Considera Ud. que el entrenamiento permite que el docente mejore sus habilidades y capacidades?					
	Dimensión 5 MANTENER AL PERSONAL	1	2	3	4	5
19	¿Cree Ud. que el análisis de puestos, ayuda al buen desempeño del docente?					
20	¿Estás de acuerdo que las prestaciones del docente cubren sus necesidades básicas?					
21	¿Cree Ud. que la institución genera ambientes participativos que contribuyen a mejorar la relación entre ambas partes y a afianzar los lazos laborales de compañerismo y trabajo en equipo?					
22	¿Considera Ud. que la institución cumple con los lineamientos legales en la constitución, para la prevención de riesgos de trabajo?					
23	¿Considera Ud. que la institución detecta y evalúa oportunamente de todos aquellos riesgos que representan un daño potencial para la salud de los trabajadores?					
	Dimensión 6 EVALUAR AL PERSONAL	1	2	3	4	5
24	¿Cree Ud. que el sistema de información administrativa de la institución educativa está a la vanguardia de las necesidades de la institución?					
25	¿Considera Ud. que un sistema de Información de recursos humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por bancos de datos es idóneo para evaluar al personal de la institución?					
26	¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño permite condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, ya que este se puede medir por medio del rendimiento que demuestren en el trabajo a desempeñar?					
27	¿Considera Ud. que la mayor parte de las evaluaciones utilizan instrumentos para medir exclusivamente los conocimientos en					

	un 80% y apenas un 20% de las habilidades?					
28	¿Considera Ud. que el sistema permite a la institución educativa reclutar y seleccionar al personal, además de realizar trámites administrativos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y otros aspectos?					

Instrumento de evaluación clima organizacional

ENCUESTA:

Estimado (a) docente:

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017.

Para el trabajo de investigación titulado:

“Gestión del talento humano y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial de la red 5 de Santa Anita UGEL 06- Ate 2017”

Por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

Responda las alternativas de respuesta según corresponda. Marque con una “X” la alternativa de respuesta que se adecue a su criterio.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems VARIABLE 2 CLIMA ORGANIZACIONAL	Escala de valoración				
	Dimensión 1 ESTRUCTURA	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que la percepción de los docentes refleja una buena organización?					
2	¿Se refleja el sentimiento de pertenencia a la institución por parte del docente?					
3	¿Cree Ud. que la estructura organizacional de la institución es conveniente en el ámbito donde labora?					

4	¿Participó Ud. en la estructura organizacional de la institución?					
5	¿Considera Ud. necesaria una evaluación continua de la estructura organizacional de la institución?					
	Dimensión 2 ESTANDARES	1	2	3	4	5
6	¿Cuál es su apreciación sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de desempeño?					
7	¿Considera Ud. que hay un grado de orgullo que los docentes tienen al hacer un buen trabajo?					
8	¿Se manifiesta el sentimiento de responsabilidad que tienen los docentes dentro de los grupos de trabajo?					
9	¿Considera Ud. que los estándares de calidad de la institución debería renovarse?					
	Dimensión 3 RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5
10	¿Considera Ud. que tiene autonomía en sus decisiones dentro de su institución?					
11	¿Dentro de su aula, sólo Ud. toma las decisiones?					
12	¿A parte de su aula, tiene otras responsabilidades dentro de su institución?					
13	¿Le gusta compartir responsabilidades con sus colegas?					
	Dimensión 4 RECONOCIMIENTO	1	2	3	4	5
14	¿Cómo se refleja el sentimiento que tienen los docentes de ser sus propios jefes?					
15	¿Qué sentimientos tienen los docentes de ser recompensados por un excelente trabajo?					
16	¿Acostumbra reconocer a sus alumnos por algún logro obtenido?					
17	¿Alguna vez ha sido reconocido por sus superiores?					
18	¿Alguna vez ha sido reconocido por algo dentro o fuera de su institución?					
	Dimensión 5 APOYO	1	2	3	4	5
19	¿Se manifiesta el sentimiento que tienen los docentes de confianza y ayuda mutua dentro de los grupos de trabajo?					
20	¿Recibe apoyo de su directivo?					
21	¿Para cumplir sus labores, necesita siempre de apoyo?					

22	¿Cree Ud. que más le gusta apoyar que recibir apoyo en su institución?					
23	¿Cree Ud. que la institución donde labora se trabaja apoyándose los unos y los otros?					
	Dimensión 6 COMPROMISO	1	2	3	4	5
24	¿Cuál es su grado de compromiso con las metas de la institución?					
25	¿Se siente desmotivado y por eso nunca se compromete a nada para apoyar al buen clima organizacional de la institución?					
26	¿Cree Ud. que siempre es la única persona que se compromete con la institución y se aprovechan de ello?					
27	¿Cree Ud. que para que exista un buen clima organizacional, todos deberían estar comprometidos para que la institución pueda mejorar más?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6

Formato de validación

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión Selección de Personal							
1	¿Está Ud. de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al docente?	✓		✓		✓		
2	¿La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del docente?	✓		✓		✓		
3	¿Está Ud. de acuerdo que la comisión de selección de personal es la más adecuada para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
4	¿Está Ud. de acuerdo que al momento del reclutamiento del docente se le deba pasar exámenes para evaluar sus capacidades como docente?	✓		✓		✓		
5	¿Considera Ud. necesaria una revisión de la descripción del puesto?	✓		✓		✓		
	Dimensión Contratar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Está Ud. de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al docente más adecuado para el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
7	¿Está Ud. de acuerdo que el diseño de puestos es el más adecuado para un docente?	✓		✓		✓		
8	¿Está Ud. de acuerdo que la evaluación del desempeño es el más adecuado para la contratación docente?	✓		✓		✓		
9	¿Está Ud. de acuerdo que si no se realiza una adecuada selección se perderá el personal competente para los cargos y esto originará gastos adicionales a la institución?	✓		✓		✓		
10	¿Considera Ud. que el proceso de contratación cumple con las políticas y objetivos de la institución para realizar un proceso	✓		✓		✓		

	ético y equitativo con los candidatos, evitando así favoritismos y ofreciendo la oportunidad a quienes realmente cumplen con el perfil?							
	Dimensión Inducir al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Estás de acuerdo con las recompensas y remuneraciones del docente para inducir en su buen desempeño?	✓		✓		✓		
12	¿Ud. está de acuerdo que sus prestaciones y servicios influyen para su buen desempeño docente?	✓		✓		✓		
13	¿Considera Ud. que la remuneración es una compensación económica que reciben todas las personas que trabajan por las actividades que realizan?	✓		✓		✓		
14	¿Considera Ud. que sin incentivos no existe motivación por ende no se logra la eficiencia de las actividades, y esto genera malestar entre los docentes produciendo una elevada rotación?	✓		✓		✓		
	Dimensión Capacitar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?	✓		✓		✓		
16	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?	✓		✓		✓		
17	¿Estás de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?	✓		✓		✓		
18	¿Considera Ud. que el entrenamiento permite que el docente mejore sus habilidades y capacidades?	✓		✓		✓		
	Dimensión Mantener el Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Cree Ud. que el análisis de puestos, ayuda al buen desempeño del docente?	✓		✓		✓		
20	¿Estás de acuerdo que las prestaciones del docente cubren sus necesidades básicas?	✓		✓		✓		
21	¿Cree Ud. que la institución genera ambientes participativos que contribuyen a mejorar la relación entre ambas partes y a afianzar los lazos laborales de compañerismo y trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
22	¿Considera Ud. que la institución cumple con los lineamientos legales en la constitución, para la prevención de riesgos de	✓		✓		✓		

	trabajo?						
23	¿Considera Ud. que la institución detecta y evalúa oportunamente de todos aquellos riesgos que representan un daño potencial para la salud de los trabajadores.	✓		✓		✓	
Dimensión Evaluar al Personal		Si	No	Si	No	Si	No
24	¿Cree Ud. que el sistema de información administrativa de la institución educativa está a la vanguardia de las necesidades de la institución?	✓		✓		✓	
25	¿Considera Ud. que un sistema de Información de recursos humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por bancos de datos es idóneo para evaluar al personal de la institución?	✓		✓		✓	
26	¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño permite condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, ya que este se puede medir por medio del rendimiento que demuestren en el trabajo a desempeñar?	✓		✓		✓	
27	¿Considera Ud. que la mayor parte de las evaluaciones utilizan instrumentos para medir exclusivamente los conocimientos en un 80% y apenas un 20% de las habilidades?	✓		✓		✓	
28	¿Considera Ud. que el sistema permite a la empresa reclutar y seleccionar al personal, además de realizar trámites administrativos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y otros aspectos.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JAYRIS NOLTA VILLANUEVA DNI: 41.990.286

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

16 de 06 del 2017


Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión Estructura	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera Ud. que la percepción de los docentes refleja una buena organización?	✓		✓		✓		
2	¿Se refleja el sentimiento de pertenencia a la institución por parte del docente?	✓		✓		✓		
3	¿Cree Ud. que la estructura organizacional de la institución es conveniente en el ámbito donde labora?	✓		✓		✓		
4	¿Participó Ud. en la estructura organizacional de la institución?	✓		✓		✓		
5	¿Considera Ud. necesaria una evaluación continua de la estructura organizacional de la institución?	✓		✓		✓		
	Dimensión Standares	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Cuál es su apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de desempeño?	✓		✓		✓		
7	¿Considera Ud. que hay un grado de orgullo que los docentes tienen al hacer un buen trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Se manifiesta el sentimiento de responsabilidad que tiene los docentes dentro de los grupos de trabajo?	✓		✓		✓		
9	¿Considera Ud. que los estándares de calidad de la institución debería renovarse?	✓		✓		✓		
	Dimensión Responsabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Considera Ud. que tiene autonomía en sus decisiones dentro de su institución?	✓		✓		✓		
11	¿Dentro de su aula, sólo Ud. toma las decisiones?	✓		✓		✓		

12	¿A parte de su aula, tiene otras responsabilidades dentro de su institución?	✓		✓		✓		
13	¿Le gusta compartir responsabilidades con sus colegas?	✓		✓		✓		
	Dimensión Reconocimiento	Si	No	Si	No	Si	No	
14	¿Cómo se refleja el sentimiento que tienen los docentes de ser sus propios jefes?	✓		✓		✓		
15	¿Qué sentimientos tienen los docentes de ser recompensados por un excelente trabajo?	✓		✓		✓		
16	¿Acostumbra reconocer a sus alumnos por algún logro obtenido?	✓		✓		✓		
17	¿Alguna vez ha sido reconocido por sus superiores?	✓		✓		✓		
18	¿Alguna vez ha sido reconocido por algo dentro o fuera de su institución?	✓		✓		✓		
	Dimensión Apoyo	Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Se manifiesta el sentimiento que tiene los docentes de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo?	✓		✓		✓		
20	¿Recibe apoyo de su directivo?	✓		✓		✓		
21	¿Para cumplir sus labores, necesita siempre de apoyo?	✓		✓		✓		
22	¿Cree Ud. que más le gusta apoyar que recibir apoyo en su institución?	✓		✓		✓		
23	¿Cree Ud. que la institución donde labora se trabaja apoyándose los unos y los otros?	✓		✓		✓		
	Dimensión Compromiso	Si	No	Si	No	Si	No	
24	¿Cuál es su grado de compromiso con las metas de la institución?	✓		✓		✓		
25	¿Se siente desmotivado y por eso nunca se compromete a nada para apoyar al buen clima organizacional de la institución?	✓		✓		✓		
26	¿Cree Ud. que siempre es la única persona que se compromete con la institución y se aprovechan de ello?	✓		✓		✓		

27	¿Cree Ud. que para que exista un buen clima organizacional, todos deberían estar comprometidos para que la institución pueda mejorar más?	✓		✓		✓		
----	---	---	--	---	--	---	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: JAVIER MEYSA VILLANUEVA DNI: 41440286

Especialidad del validador: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de 02 del 2017

Javier A. Meyra Villanueva
Mg. Administración de la Educación

Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión Selección de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Está Ud. de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al docente?	✓		✓		✓		
2	¿La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del docente?	✓		✓		✓		
3	¿Está Ud. de acuerdo que la comisión de selección de personal es la más adecuada para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
4	¿Está Ud. de acuerdo que al momento del reclutamiento del docente se le deba pasar exámenes para evaluar sus capacidades como docente?	✓		✓		✓		
5	¿Considera Ud. necesaria una revisión de la descripción del puesto?	✓		✓		✓		
	Dimensión Contratar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Está Ud. de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al docente más adecuado para el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
7	¿Está Ud. de acuerdo que el diseño de puestos es el más adecuado para un docente?	✓		✓		✓		
8	¿Está Ud. de acuerdo que la evaluación del desempeño es el más adecuado para la contratación docente?	✓		✓		✓		
9	¿Está Ud. de acuerdo que si no se realiza una adecuada selección se perderá el personal competente para los cargos y esto originará gastos adicionales a la institución?	✓		✓		✓		
10	¿Considera Ud. que el proceso de contratación cumple con las políticas y objetivos de la institución para realizar un proceso	✓		✓		✓		

	ético y equitativo con los candidatos, evitando así favoritismos y ofreciendo la oportunidad a quienes realmente cumplen con el perfil?							
	Dimensión Inducir al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Estás de acuerdo con las recompensas y remuneraciones del docente para inducir en su buen desempeño?	✓		✓		✓		
12	¿Ud. está de acuerdo que sus prestaciones y servicios influyen para su buen desempeño docente?	✓		✓		✓		
13	¿Considera Ud. que la remuneración es una compensación económica que reciben todas las personas que trabajan por las actividades que realizan?	✓		✓		✓		
14	¿Considera Ud. que sin incentivos no existe motivación por ende no se logra la eficiencia de las actividades, y esto genera malestar entre los docentes produciendo una elevada rotación?	✓		✓		✓		
	Dimensión Capacitar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
15	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?	✓		✓		✓		
16	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?	✓		✓		✓		
17	¿Estás de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?	✓		✓		✓		
18	¿Considera Ud. que el entrenamiento permite que el docente mejore sus habilidades y capacidades?	✓		✓		✓		
	Dimensión Mantener el Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Cree Ud. que el análisis de puestos, ayuda al buen desempeño del docente?	✓		✓		✓		
20	¿Estás de acuerdo que las prestaciones del docente cubren sus necesidades básicas?	✓		✓		✓		
21	¿Cree Ud. que la institución genera ambientes participativos que contribuyen a mejorar la relación entre ambas partes y a afianzar los lazos laborales de compañerismo y trabajo en equipo?	✓		✓		✓		
22	¿Considera Ud. que la institución cumple con los lineamientos legales en la constitución, para la prevención de riesgos de	✓		✓		✓		

	trabajo?						
23	¿Considera Ud. que la institución detecta y evalúa oportunamente de todos aquellos riesgos que representan un daño potencial para la salud de los trabajadores.	✓		✓		✓	
	Dimensión Evaluar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No
24	¿Cree Ud. que el sistema de información administrativa de la institución educativa está a la vanguardia de las necesidades de la institución?	✓		✓		✓	
25	¿Considera Ud. que un sistema de Información de recursos humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por bancos de datos es idóneo para evaluar al personal de la institución?	✓		✓		✓	
26	¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño permite condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, ya que este se puede medir por medio del rendimiento que demuestren en el trabajo a desempeñar?	✓		✓		✓	
27	¿Considera Ud. que la mayor parte de las evaluaciones utilizan instrumentos para medir exclusivamente los conocimientos en un 80% y apenas un 20% de las habilidades?	✓		✓		✓	
28	¿Considera Ud. que el sistema permite a la empresa reclutar y seleccionar al personal, además de realizar trámites administrativos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y otros aspectos.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Leallos Rojas Erasmo Próspero DNI: 10423084

Especialidad del validador: Lengua y Literatura: Docencia y gestión educativa

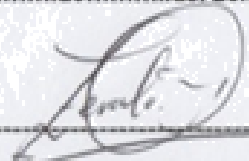
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de 05 del 2017



Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión Estructura	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera Ud. que la percepción de los docentes refleja una buena organización?	✓		✓		✓		
2	¿Se refleja el sentimiento de pertenencia a la institución por parte del docente?	✓		✓		✓		
3	¿Cree Ud. que la estructura organizacional de la institución es conveniente en el ámbito donde labora?	✓		✓		✓		
4	¿Participó Ud. en la estructura organizacional de la institución?	✓		✓		✓		
5	¿Considera Ud. necesaria una evaluación continua de la estructura organizacional de la institución?	✓		✓		✓		
	Dimensión Standares	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Cuál es su apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de desempeño?	✓		✓		✓		
7	¿Considera Ud. que hay un grado de orgullo que los docentes tienen al hacer un buen trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Se manifiesta el sentimiento de responsabilidad que tiene los docentes dentro de los grupos de trabajo?	✓		✓		✓		
9	¿Considera Ud. que los estándares de calidad de la institución debería renovarse?	✓		✓		✓		
	Dimensión Responsabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Considera Ud. que tiene autonomía en sus decisiones dentro de su institución?	✓		✓		✓		
11	¿Dentro de su aula, sólo Ud. toma las decisiones?	✓		✓		✓		

12	¿A parte de su aula, tiene otras responsabilidades dentro de su institución?	✓		✓		✓		
13	¿Le gusta compartir responsabilidades con sus colegas?	✓		✓		✓		
	Dimensión Reconocimiento	Si	No	Si	No	Si	No	
14	¿Cómo se refleja el sentimiento que tienen los docentes de ser sus propios jefes?	✓		✓		✓		
15	¿Qué sentimientos tienen los docentes de ser recompensados por un excelente trabajo?	✓		✓		✓		
16	¿Acostumbra reconocer a sus alumnos por algún logro obtenido?	✓		✓		✓		
17	¿Alguna vez ha sido reconocido por sus superiores?	✓		✓		✓		
18	¿Alguna vez ha sido reconocido por algo dentro o fuera de su institución?	✓		✓		✓		
	Dimensión Apoyo	Si	No	Si	No	Si	No	
19	¿Se manifiesta el sentimiento que tiene los docentes de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo?	✓		✓		✓		
20	¿Recibe apoyo de su directivo?	✓		✓		✓		
21	¿Para cumplir sus labores, necesita siempre de apoyo?	✓		✓		✓		
22	¿Cree Ud. que más le gusta apoyar que recibir apoyo en su institución?	✓		✓		✓		
23	¿Cree Ud. que la institución donde labora se trabaja apoyándose los unos y los otros?	✓		✓		✓		
	Dimensión Compromiso	Si	No	Si	No	Si	No	
24	¿Cuál es su grado de compromiso con las metas de la institución?	✓		✓		✓		
25	¿Se siente desmotivado y por eso nunca se compromete a nada para apoyar al buen clima organizacional de la institución?	✓		✓		✓		
26	¿Cree Ud. que siempre es la única persona que se compromete con la institución y se aprovechan de ello?	✓		✓		✓		

27	¿Cree Ud. que para que exista un buen clima organizacional, todos deberían estar comprometidos para que la institución pueda mejorar más?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	--------------------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Levalles Rojas Erasmo Próspero DNI: 10423087

Especialidad del validador: Lengua y Literatura - Docencia y gestión educativa

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de 05 del 2017


 Firma del Experto Informante.
 Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión Selección de Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Está Ud. de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al docente?	✓		✓		✓		
2	¿La entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal del docente?	✓		✓		✓		
3	¿Está Ud. de acuerdo que la comisión de selección de personal es la más adecuada para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
4	¿Está Ud. de acuerdo que al momento del reclutamiento del docente se le deba pasar exámenes para evaluar sus capacidades como docente?	✓		✓		✓		
5	¿Considera Ud. necesaria una revisión de la descripción del puesto?	✓		✓		✓		
	Dimensión Contratar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Está Ud. de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al docente más adecuado para el puesto de trabajo?	✓		✓		✓		
7	¿Está Ud. de acuerdo que el diseño de puestos es el más adecuado para un docente?	✓		✓		✓		
8	¿Está Ud. de acuerdo que la evaluación del desempeño es el más adecuado para la contratación docente?	✓		✓		✓		
9	¿Está Ud. de acuerdo que si no se realiza una adecuada selección se perderá el personal competente para los cargos y esto originará gastos adicionales a la institución?	✓		✓		✓		
10	¿Considera Ud. que el proceso de contratación cumple con las políticas y objetivos de la institución para realizar un proceso	✓		✓		✓		

	ético y equitativo con los candidatos, evitando así favoritismos y ofreciendo la oportunidad a quienes realmente cumplen con el perfil?						
	Dimensión Inducir al Personal	Si	No	Si	No	Si	No
11	¿Estás de acuerdo con las recompensas y remuneraciones del docente para inducir en su buen desempeño?	/		/		/	
12	¿Ud. está de acuerdo que sus prestaciones y servicios influyen para su buen desempeño docente?	/		/		/	
13	¿Considera Ud. que la remuneración es una compensación económica que reciben todas las personas que trabajan por las actividades que realizan?	/		/		/	
14	¿Considera Ud. que sin incentivos no existe motivación por ende no se logra la eficiencia de las actividades, y esto genera malestar entre los docentes produciendo una elevada rotación?	/		/		/	
	Dimensión Capacitar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No
15	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?	/		/		/	
16	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?	/		/		/	
17	¿Estás de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación?	/		/		/	
18	¿Considera Ud. que el entrenamiento permite que el docente mejore sus habilidades y capacidades?	/		/		/	
	Dimensión Mantener el Personal	Si	No	Si	No	Si	No
19	¿Cree Ud. que el análisis de puestos, ayuda al buen desempeño del docente?	/		/		/	
20	¿Estás de acuerdo que las prestaciones del docente cubren sus necesidades básicas?	/		/		/	
21	¿Cree Ud. que la institución genera ambientes participativos que contribuyen a mejorar la relación entre ambas partes y a afianzar los lazos laborales de compañerismo y trabajo en equipo?	/		/		/	
22	¿Considera Ud. que la institución cumple con los lineamientos legales en la constitución, para la prevención de riesgos de	/		/		/	

	trabajo?							
23	¿Considera Ud. que la institución detecta y evalúa oportunamente de todos aquellos riesgos que representan un daño potencial para la salud de los trabajadores.	✓		✓		✓		
	Dimensión Evaluar al Personal	Si	No	Si	No	Si	No	
24	¿Cree Ud. que el sistema de información administrativa de la institución educativa está a la vanguardia de las necesidades de la institución?	✓		✓		✓		
25	¿Considera Ud. que un sistema de Información de recursos humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por bancos de datos es idóneo para evaluar al personal de la institución?	✓		✓		✓		
26	¿Cree Ud. que la evaluación del desempeño permite condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, ya que este se puede medir por medio del rendimiento que demuestren en el trabajo a desempeñar?	✓		✓		✓		
27	¿Considera Ud. que la mayor parte de las evaluaciones utilizan instrumentos para medir exclusivamente los conocimientos en un 80% y apenas un 20% de las habilidades?	✓		✓		✓		
28	¿Considera Ud. que el sistema permite a la empresa reclutar y seleccionar al personal, además de realizar trámites administrativos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y otros aspectos.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HAURY CÁRDENAS MOISÉS TEOCÓRDO DNI: 10560602

Especialidad del validador: MAESTRO EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

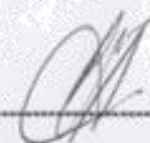
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de 05 del 2012



Firma del Experto Informante.

Especialidad

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	Dimensión Estructura	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Considera Ud. que la percepción de los docentes refleja una buena organización?	/		/		/		
2	¿Se refleja el sentimiento de pertenencia a la institución por parte del docente?	/		/		/		
3	¿Cree Ud. que la estructura organizacional de la institución es conveniente en el ámbito donde labora?	/		/		/		
4	¿Participó Ud. en la estructura organizacional de la institución?	/		/		/		
5	¿Considera Ud. necesaria una evaluación continua de la estructura organizacional de la institución?	/		/		/		
	Dimensión Standares	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿Cuál es su apreciación de las partes sobre el énfasis que pone la organización sobre las normas de desempeño?	/		/		/		
7	¿Considera Ud. que hay un grado de orgullo que los docentes tienen al hacer un buen trabajo?	/		/		/		
8	¿Se manifiesta el sentimiento de responsabilidad que tiene los docentes dentro de los grupos de trabajo?	/		/		/		
9	¿Considera Ud. que los estándares de calidad de la institución debería renovarse?	/		/		/		
	Dimensión Responsabilidad	Si	No	Si	No	Si	No	
10	¿Considera Ud. que tiene autonomía en sus decisiones dentro de su institución?	/		/		/		
11	¿Dentro de su aula, sólo Ud. toma las decisiones?	/		/		/		

12	¿A parte de su aula, tiene otras responsabilidades dentro de su institución?	✓		✓		✓	
13	¿Le gusta compartir responsabilidades con sus colegas?	✓		✓		✓	
Dimensión Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No
14	¿Cómo se refleja el sentimiento que tienen los docentes de ser sus propios jefes?	✓		✓		✓	
15	¿Qué sentimientos tienen los docentes de ser recompensados por un excelente trabajo?	✓		✓		✓	
16	¿Acostumbra reconocer a sus alumnos por algún logro obtenido?	✓		✓		✓	
17	¿Alguna vez ha sido reconocido por sus superiores?	✓		✓		✓	
18	¿Alguna vez ha sido reconocido por algo dentro o fuera de su institución?	✓		✓		✓	
Dimensión Apoyo		Si	No	Si	No	Si	No
19	¿Se manifiesta el sentimiento que tiene los docentes de confianza y ayuda mutua que existe dentro de los grupos de trabajo?	✓		✓		✓	
20	¿Recibe apoyo de su directivo?	✓		✓		✓	
21	¿Para cumplir sus labores, necesita siempre de apoyo?	✓		✓		✓	
22	¿Cree Ud. que más le gusta apoyar que recibir apoyo en su institución?	✓		✓		✓	
23	¿Cree Ud. que la institución donde labora se trabaja apoyándose los unos y los otros?	✓		✓		✓	
Dimensión Compromiso		Si	No	Si	No	Si	No
24	¿Cuál es su grado de compromiso con las metas de la institución?	✓		✓		✓	
25	¿Se siente desmotivado y por eso nunca se compromete a nada para apoyar al buen clima organizacional de la institución?	✓		✓		✓	
26	¿Cree Ud. que siempre es la única persona que se compromete con la institución y se aprovechan de ello?	✓		✓		✓	

27	¿Cree Ud. que para que exista un buen clima organizacional, todos deberían estar comprometidos para que la institución pueda mejorar más?						
----	---	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MAURY CÁRDENAS MOSES TEODORO DNI: 10500 602

Especialidad del validador: MAESTRO EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

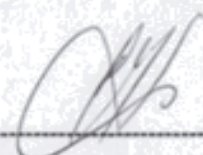
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

5 de 05 del 2017



Firma del Experto Informante.

Especialidad